



学位論文題目 Title	BSCの有効性と水平的インタラクティブ・ネットワークに関する研究 ～メガバンクグループのケース～
氏名 Author	岡田, 将稔
専攻分野 Degree	博士（経営学）
学位授与の日付 Date of Degree	2018-09-25
公開日 Date of Publication	2019-09-01
資源タイプ Resource Type	Thesis or Dissertation / 学位論文
報告番号 Report Number	甲第7272号
権利 Rights	
JaLCDOI	
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/D1007272

※当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

PDF issue: 2019-11-29

博士論文

BSC の有効性と水平的インタラクティブ・ネットワークに関する研究
～メガバンクグループのケース～

平成 30 年 7 月 20 日

神戸大学大学院経営学研究科

松尾貴巳研究室

経営学専攻

学籍番号 121B403B

氏名 岡田 将稔

目次

序 章 はじめに	1
第 1 節 問題意識	1
第 2 節 研究課題	6
第 3 節 本論文の構成	8
第 1 章 金融機関をとりまく経営環境や規制に関する考察	9
第 1 節 金融機関をとりまく経営環境や規制に関する考察	9
1.1.1 金融ビッグバンに関する考察	9
1.1.2 金融コングロマリット化（日本）に関する考察	10
1.1.3 金融コングロマリット化（EU 米国）に関する考察	12
第 2 節 小括	14
第 2 章 金融機関の管理会計システムの実践に関する先行研究のレビュー	16
第 1 節 金融機関の管理会計システムの実践に関する先行研究のレビュー	16
2.1.1 金融機関の ABC の実践（都市銀行 S）に関する考察	16
2.1.2 金融機関の ABC の実践（りそな銀行）に関する考察	18
2.1.3 金融機関の BSC の実践（東京三菱銀行米州本部）に関する考察	20
2.1.4 金融機関の BSC の実践（MUFG）に関する考察	21
2.1.5 金融機関における BSC 導入経験に基づく考察	23
第 2 節 小括	26
第 3 章 非財務指標を活用した業績管理（BSC 中心）の先行研究レビュー	29
第 1 節 BSC の概要と導入の目的	29
3.1.1 BSC の概要	29
3.1.2 BSC 導入の目的	30
第 2 節 BSC 研究に関する先行研究レビューの整理	31
3.2.1 BSC 研究に関する先行研究レビューの整理	31

3.2.2	BSC の因果関係に関する先行研究レビュー	31
3.2.3	BSC のコントロールとしての利用方法に関する先行研究レビュー	32
3.2.4	BSC の成果との関係に関する先行研究レビュー	34
第 3 節	小括	36
第 4 章	BSC 浸透度と実践に関する考察	38
第 1 節	BSC 浸透度に関する考察	38
第 2 節	BSC の実践に関する考察	40
第 3 節	小括	45
第 5 章	Simons の研究に関する考察	48
第 1 節	LOC に関する考察	48
第 2 節	起業家的ギャップに関する考察	49
第 3 節	水平的 IN に関する考察	56
第 4 節	小括	59
第 6 章	リサーチサイトと調査方法	61
第 1 節	リサーチサイトの選定理由	61
第 2 節	A 社の BSC 導入及び活用状況	63
第 3 節	A 社の起業家的ギャップの状況	68
第 4 節	A 社の経営ビジョン	70
第 5 節	調査方法の選定理由	71
第 7 章	インタビュー調査の実施要領と結果	73
第 1 節	インタビュー調査の実施要領と結果	73
7.1.1	インタビュー調査の実施要領	73
7.1.2	インタビュー結果（要約版）	74
7.1.3	インタビュー結果のまとめ	89
第 2 節	小括	93

第 8 章	分析の概要と分析フレームワーク	96
第 1 節	仮説の設定と分析フレームワーク	96
第 2 節	A 社従業員に対する質問票調査	99
8.2.1	A 社従業員に対する質問票調査	99
8.2.2	質問票の作成	99
第 9 章	質問票調査結果の統計的分析	104
第 1 節	質問票調査の実施要領と集計結果	104
9.1.1	質問票調査の実施要領	104
9.1.2	質問票調査の集計結果	105
9.1.3	営業拠点の業績評価（総合評価）	111
第 2 節	質問票調査結果の統計的分析	112
9.2.1	因子分析の結果	112
9.2.2	記述統計	113
9.2.3	変数選択のための予備的分析	114
9.2.4	支店レベル（20 支店）での分析	116
第 10 章	仮説の検証及び結果の解釈とディスカッション	118
第 1 節	マルチレベル構造方程式モデリングの統計的分析	118
第 2 節	仮説①から仮説④までの検証	123
第 3 節	結果の解釈とディスカッション	126
第 11 章	本論文の要約と結論	130
第 1 節	本論文の要約	130
第 2 節	本論文の結論	132
第 3 節	本論文における研究の新規性と独創性	134
第 4 節	本論文の貢献	134
11.4.1	本論文の学問的貢献	134
11.4.2	本論文の実務的貢献	135
第 5 節	本論文の限界	135

謝辞	137
参考文献リスト	138
資料 インタビュー結果（完全版）	148
付録 質問調査票	170

序 章 はじめに

第1節 問題意識

本論文の研究課題は、戦略的マネジメント・コントロール・システム（以下、戦略的 MCS）であるバランスト・スコアカード（以下、BSC）を導入している金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げて、BSC の有効性と水平的インタラクティブ・ネットワーク（以下、水平的 IN）が、組織業績に及ぼす影響について明らかにすることである。

バブル経済崩壊後の約 25 年間に亘り、金融機関を取り巻く経営環境は大きく変化している。第 1 に、「護送船団方式の終焉」に伴い市場原理の導入による銀行間競争が激化した。第 2 に、「日本版金融ビッグバン」の規制緩和により業務範囲（証券業務や信託業務等）が大幅に拡大した。第 3 に、「金融コングロマリット化」大手都市銀行（メガバンク）を中心にした金融持株会社による異なる金融業態を統合したメガバンクグループの形成が進んだ。これらの経営環境の大幅な変化に伴い、金融機関の戦略的 MCS も大きく変貌を遂げている。

はじめに、「日本版金融ビッグバン」についてふれておきたい。1996 年に橋本龍太郎首相（当時）が、金融システム改革「日本版金融ビッグバン」を打ち出した。金融機関は規制緩和による業務範囲の拡大や銀行・証券・信託・保険の業態別子会社による相互参入を認められた。従来の縦割りの的に分断された伝統的業務から、多様な金融サービスを取り扱う企業へ大きく変貌を遂げてきた。

1998 年に改正外為法の施行による外為取引の完全自由化や銀行本体での投資信託販売が解禁された。1999 年に銀行・証券・信託・保険の業態別子会社の業務制限の撤廃による相互参入の自由化が行われた。2002 年に銀行本体での年金保険販売が解禁された。2004 年に銀行本体での証券仲介業務の解禁と信託業法改正による信託代理店業務が解禁された。2007 年に銀行本体での保険商品販売の全面解禁が実施された。

次に、金融持株会社に異なる金融業態が統合されるメガバンクグループの形成「金融コングロマリット化」についてふれておきたい。三菱 UFJ, SMBC, みずほ（以下 3 メガバンクグループ）のグループ再編や形成の歴史を纏めている（図表 1）。

3 メガバンクグループの特徴を各社のディスクロージャー資料から考察すると、圧倒的な顧客基盤のメガバンクを中心としたグループ形成となっている。グループの中核となるメガバンクの強大な顧客基盤に対して、グループ企業（証券や信託銀行等）が金融商品・

金融サービスを提供していく事で、金融持株会社としてメガバンクグループの連結収益を極大化していく経営戦略を採択している。

「護送船団方式の終焉」に伴う競争の激化、「金融ビッグバン」による規制緩和、「金融コングロマリット化」による金融グループ化など、金融機関（メガバンクグループ）を取り巻く環境変化によって、マネジメント・コントロールに与えた大きな影響が2つあった。

第1に、戦略的 MCS の重要性が増してきている。「金融ビッグバン」による規制緩和、「金融コングロマリット化」による金融グループ化により、多様化した金融サービスのコントロールの複雑化によって、戦略的 MCS が求められている。

第2に、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するために、権限・責任が直接には及ばないスタッフをコントロールしなければならなくなった組織的な側面の問題である。「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならなくなったのである。

第1の戦略的 MCS については、研究分野における理論の進化に伴って、Activity-Based Costing（活動基準原価計算、以下 ABC）及び BSC の実務への導入や経験的研究の蓄積がなされてきている。

筆者も専門職学位論文では金融機関（メガバンクグループ）をケース企業として選択し、BSC における非財務指標の有効性に関する研究を実施した（岡田，2011）。研究課題である BSC の有効性におけるインプリケーションは、BSC 浸透度と業績の関係が、BSC 浸透度が高い営業拠点ほど、業績が高い正の関係であることを質問票調査で明らかにしたことである。支店長のインタビュー調査においても、BSC や戦略マップによって、戦略目標の因果関係を可視化してカスケードすることにより、営業拠点の全員に BSC を浸透させることは、業績向上の観点からも有効な経営手法であると述べている。

戦略的 MCS である BSC の有効性を高める議論においては、伊藤和憲（2007a）では、戦略目標と戦略的实施項目のカスケードに注目している。BSC の実務におけるカスケードの仕方について、3つのタイプに分けて考察している。第1は、事業部もしくは部門で作成した戦略マップと BSC はそのまま、尺度と戦略的实施項目を下位組織にカスケードするタイプである。第2は、事業部だけではなく、部や課などでも4つの視点からなる BSC を作成し、ボトムの個人には尺度と戦略的实施項目がカスケードされるタイプである。

第3は、ボトムの人まで4つの視点のBSCを作成するタイプである。4つの視点をどの階層まで維持するかの違いに3つのタイプがあるとしている。

横田・妹尾（2010a）では、組織のアラインメントのためには、全社から事業部、機能部門などの下位部門、最終的には個人レベルまでBSCを適切にカスケードリングする必要がある。適切なカスケードリングの方法は企業ごとに異なるが、トップダウンとボトムアップの反復プロセス、組織の垂直的な調整だけでなく、水平的な調整の重要性を指摘している。

第2の指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するために、権限・責任が直接には及ばないスタッフをコントロールしなければならなくなった組織的な側面の問題については、Simons（2005）などが関連した研究を行っているが、十分検討されているわけではない。

Simons（2005）のMCS概念である4つの幅（コントロールの幅、アカウントビリティの幅、影響の幅、サポートの幅）や、起業家的ギャップ（コントロールの幅よりもアカウントビリティの幅が広い状況）におけるインタラクティブ・ネットワーク（以下IN）の構築は、水平的インタラクションを加味した実証的な内容へ変化を遂げている。

筆者の問題意識は、以下のようなものである。「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。これは伝統的な権限・責任体系に基づく予算管理の理論や、別組織との関係を議論するわけではないので組織間管理会計の理論の適用可能性が低い。まさに、Simons（2005）の起業家的ギャップ（コントロールの幅よりもアカウントビリティの幅が広い）が顕著に見られる状況であり、水平的インタラクションを加味したINの構築について理論の適用ができるのではないかと考えている。

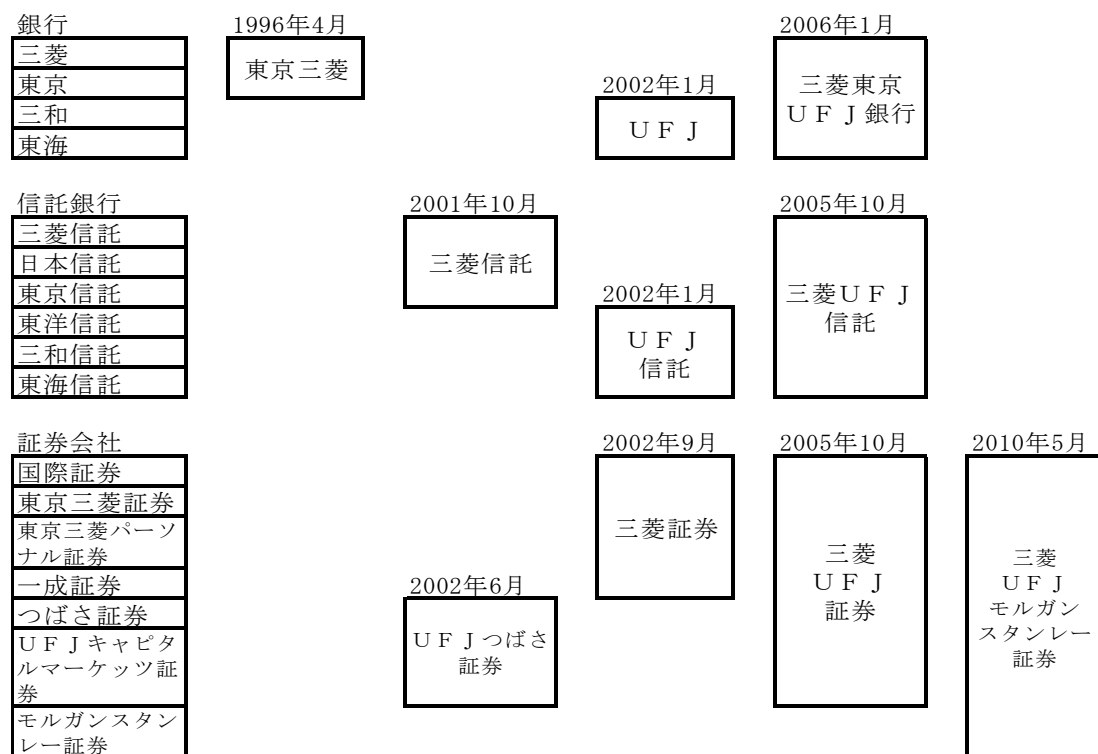
本論文では、現在の金融機関（メガバンクグループ）に特徴的に表れている起業家的ギャップと水平的INの構築に着目して、戦略的MCSであるBSCを導入している本邦の代表的なメガバンクグループをケース企業として取り上げる。営業拠点内へのBSCのカスケードを通じてBSCの有効性を高めること、起業家的ギャップの状況における水平的INの果たす役割について考察していきたい。

本研究の狙いは、学術的貢献としては、BSCの有効性を高めることや、起業家的ギャップの状況における水平的INに関する研究を、定性及び定量の両面から取り組むことで管

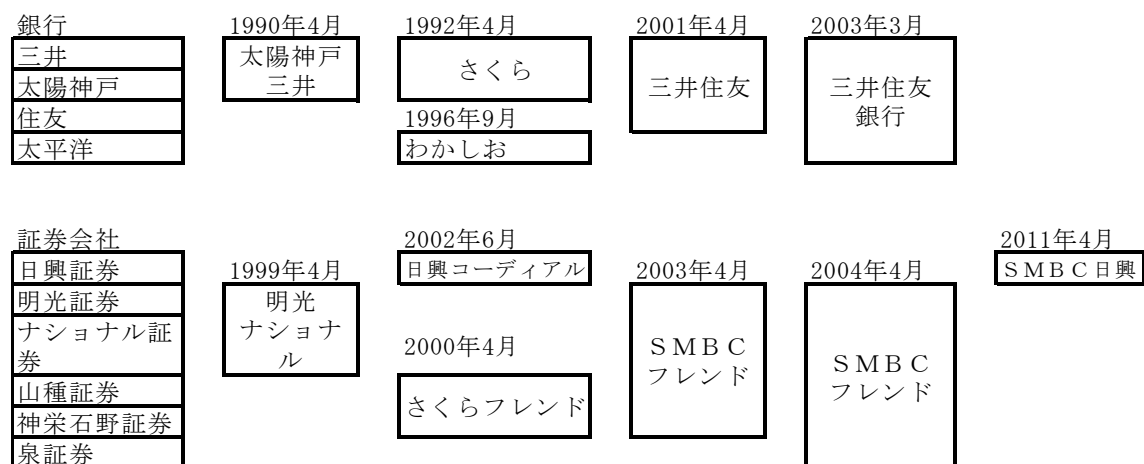
理会計研究に貢献しようとするものである。実務的貢献としては、金融機関（メガバンクグループ）における MCS 実務への貢献を図ることである。

図表 1 メガバンクグループの再編

◆三菱UFJフィナンシャル・グループ（上場持株会社）



◆三井住友フィナンシャル・グループ（上場持株会社）



◆みずほフィナンシャル・グループ（上場持株会社）

銀行	2002年4月		2014年7月
第一勧業	みずほ		みずほ銀行
富士			
日本興業	みずほコーポレート		
信託銀行	2000年10月		2003年3月
第一勧業富士	みずほ信託		みずほ信託
興銀		2002年4月	
安田		みずほアセット	
証券会社	2000年10月		2009年5月
興銀証券	みずほ証券		みずほ証券
第一勧業証券			
富士証券			
農中証券	2000年4月		みずほ証券
新日本証券	新光証券		
和光証券			
	2000年10月	2001年4月	
勸角証券	みずほインベス ターズ証券	みずほ インベスターズ 証券	
公共証券			
大東証券			

（出所）川本（2015, p.212-213）全国銀行協会「銀行の提携・合併リスト」，各社公表資料に筆者一部加筆

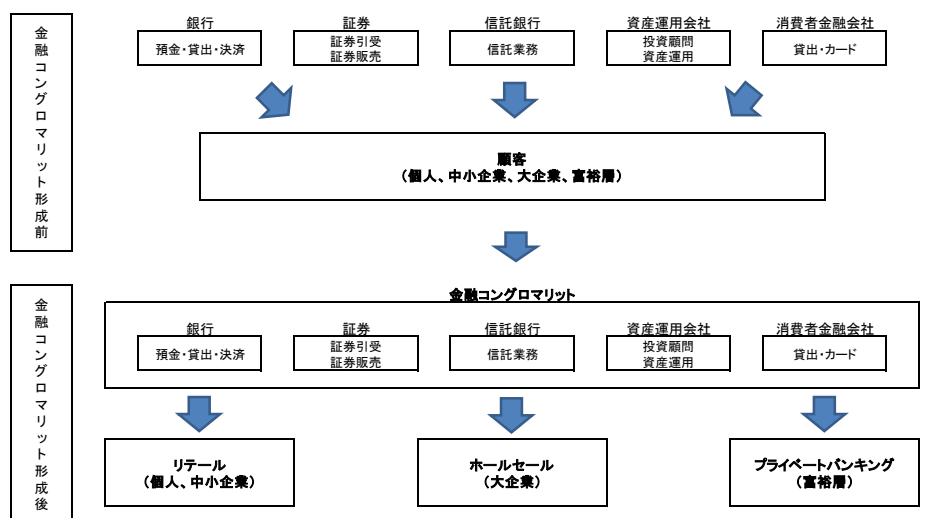
第2節 研究課題

本論文の研究課題は、戦略的 MCS である BSC を導入している金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げて、BSC の有効性と水平的 IN が、組織業績に及ぼす影響について明らかにすることである。

日本銀行（2005）によれば、金融コングロマリットの業務運営は、近年、銀行・証券・信託といった「業態別」から、「顧客別」個人・中小企業・大企業・富裕層、つまり特定の顧客層をターゲットとした「事業部門別」リテール（個人・中小企業）、ホールセール（大企業）、プライベートバンキング（富裕層）に変化している（図表2）。

このため事業部門別に組織設計されている金融機関（メガバンクグループ）は、責任・権限の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。銀行の支店マネジャーが、直接指揮命令権の及ばないグループ企業社員の行動に影響を与え、支店の業績目標を達成しなければならないという意味において、まさに、Simons（2005）の起業家的ギャップの状況で、水平的 IN を構築して、組織の業績を向上していかなければならない。

図表2 金融コングロマリットの業務運営

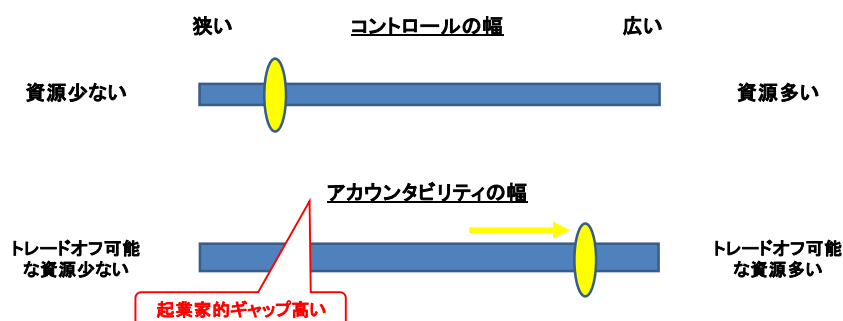


（出所）日本銀行（2005, p.17）に筆者一部加筆

Simons（2005）によれば、コントロールの幅よりもアカウントビリティの幅が広い起業家的ギャップの場合（図表3）、成功に必要な資源を全て調達出来なければ、マネジャー

は自身を持つコントロールの幅を超えて、組織上の他者に助けと資源を求める。顧客の要求水準が高くなり、市場競争が厳しくなると、イノベーションと柔軟性が成功にとって重要となる。マネジャーは、イノベーションと柔軟性を組織に浸透させなければならない。このとき、マネジャーが組織における自分の影響の及ぶ範囲を拡張しようとするれば、マネジャーはより多くの資源を必要とする。組織目標の達成に必要な資源を集めるために、マネジャーは創造性や人的ネットワーク、そして影響力を利用すると述べている。

図表 3 起業家的ギャップの創造



(出所) Simons (2005, p.93) より引用

金融機関（メガバンクグループ）のケースでは、上記のマネジャーの役割は、まさに営業拠点のマネジメントが担っているのである。金融機関（メガバンクグループ）の連結経営では、メガバンク単体収益（直接的な営業活動による業績評価）とメガバンクグループ連結収益（グループ協働による間接的な営業活動による業績評価）の両方の業績評価に対して、顧客ニーズに合わせてバランス良く、組織の業績を上げていかなければならない。

金融機関（メガバンクグループ）の営業拠点のマネジメントは、Simons (2005) の起業家的ギャップの状況に置かれており、水平的 IN をどのように構築して、業績を向上させているのかについて考察していきたい。

本研究の狙いは、学術的貢献としては、BSC の有効性を高めることや、起業家的ギャップの状況における水平的 IN が組織業績に及ぼす影響について、定性及び定量の両面から取り組むことで、管理会計研究に貢献しようとするものである。実務的貢献としては、金融機関（メガバンクグループ）における MCS 実務への貢献を図ることである。

また、これまでの管理会計研究においては、製造業等に比べて、金融業界（日本国 GDP

の約 5%弱を占める) については研究分野としては十分に研究蓄積がなされていないと考
えている。Chenhall and Moers (2015) によれば、銀行業のようなサービス産業の MCS
研究が不足しており、大きな研究余地があると指摘している。Soin and Scheytt (2009)
では、金融サービスセクターにおける管理会計研究の潮流の一つとして、規制緩和による
競争環境激化により、ABC や BSC の活用によるコスト管理や業績管理が重要になったと
指摘している。このため、本論文は、金融サービスセクターの管理会計研究並びに MCS
研究に貢献することも重要な研究の目的としている。

第 3 節 本論文の構成

本論文は以下のような構成で研究を行う。第 1 章では、金融機関をとりまく経営環境や
規制に関する先行研究のレビューを実施する。第 2 章では、金融機関の管理会計システム
の実態に関する先行研究のレビューを実施する。第 3 章では、非財務指標を活用した業績
管理 (BSC 中心) の先行研究レビューを実施する。第 4 章では、BSC 浸透度と実践に関
する考察を行う。第 5 章では、Simons の研究に関する考察を行う。

第 6 章では、リサーチサイトである A 社を概観したうえで、調査方法について考察する。
第 7 章では、A 社の大規模支店長クラスに対するインタビュー調査の実施要領と結果に
ついて記述する。第 8 章では、分析の概要とフレームワークに基づいて仮説の設定を行う。
そして、A 社の営業拠点に対する質問票調査について記述する。第 9 章では、質問票調査
結果の統計的分析を実施する。第 10 章では、仮説の検証及び結果の解釈とディスカッ
ションを実施する。第 11 章では、これまでの要約と結論及び含意 (インプリケーション)、
本論文における研究の新規性と独創性、本論文の貢献と今後の課題について示したい。

第1章 金融機関をとりまく経営環境や規制に関する考察

第1節 金融機関をとりまく経営環境に関する考察

バブル経済崩壊後の約 25 年間に亘り、金融機関を取り巻く経営環境は大きく変化している。金融機関は、「護送船団方式の終焉」に伴う競争の激化、「金融ビッグバン」による規制緩和、「金融コングロマリット化」による金融グループ化によって、戦略的 MCS の重要性が増してきている。「金融コングロマリット化」による金融グループ化により、多様化した金融サービスのコントロールの複雑化によって、現在の金融機関（メガバンクグループ）に特徴的に表れている起業家的ギャップの状況が生み出された背景について考察する。

1.1.1 金融ビッグバンに関する考察

1996 年に橋本総理が金融システム改革、いわゆる日本版金融ビッグバンを打ち出した。これは 2001 年までに、東京市場をニューヨーク・ロンドンと並ぶ国際金融市場にするという目標を掲げて、一気に金融システム改革を実現するという総合的なプランであった。日本の金融資産を効率的に活用するために、日本にニューヨーク・ロンドン並みの国際金融市場をつくる必要があり、このための金融行政を、市場原理を基軸とした透明なものに転換し、市場の構造改革を進めるというものであり、この構造改革の原則が、「フリー」「フェア」「グローバル」な市場の形成であった。

日本版金融ビッグバンを狭義には、1998 年 4 月に施行された「外為法改正法」及び同年 12 月に施行された「金融システム改革のための関係法律の整備等に関する法律（金融システム改革法）」に制度改正のことを言う。広義には、「銀行の破綻処理法制」や「金融行政機構の再構築」などを含んでいる。

日本版金融ビッグバンは全体として、株式市場の金融における役割を拡大しようとしていた。これは企業統治における株主の権限増大に繋がっている。従来の日本型金融システムでは、企業間の株式持ち合いなどにより、金融機関に対する株式市場（株主）の監督は十分ではなかった。金融機関の大株主の大部分は、企業グループ内の会社や取引先企業で構成されており、手厚く守られた経営であった。

金融ビッグバンでは、金融機関について市場規律を重視した監督権限を強調しており、株式市場の金融機関へのガバナンスの拡大を意味している。これは金融機関に対する監督当局の地位の相対的低下をもたらすものであった。

金融制度調査会においても、従来の護送船団的な行政手法の改革を必要とし、金融当局の関与については、事前指導的な行政から市場規律に立脚した透明性の高い行政への転換

を徹底していく必要があるとしている。

1.1.2 金融コングロマリット化（日本）に関する考察

金融機関が、多様な金融サービスを取り扱う会社群とともに、企業グループを形成する動きである金融コングロマリット化は、近年におけるグローバルな金融システムの変革の中心を成してきた（日本銀行，2005）。

日本でもメガバンク化した大手都市銀行を中心にして、証券会社や信託銀行、カード会社や消費者金融会社などの資本参加により、金融コングロマリット化が進んでいる。

これは顧客に金融サービスを一つの窓口で提供していく、いわゆるワンストップサービスを目指すことであり、歴史的経緯や収益構造が異なる銀行・証券・信託・保険などの事業についても、的確な経営判断がなされる必要がある。

金融コングロマリット化とは、複数の金融サービス業にまたがる大規模な金融グループをイメージするケースが多いが、個々の金融コングロマリットにより、組織構造や規模、グローバル展開の程度において個別性が強いことが実情である。また、国や地域等により金融コングロマリットという概念が若干異なっており、必ずしも一義的ではない。

日本銀行（2005）によれば、金融コングロマリットの組織構造面に直目して、理念的に以下の三つに大別している（図表 4）。

- ① ユニバーサル・バンク方式。
- ② 親子会社方式。
- ③ 持株会社方式。

現在の状況を鑑みると、日本のメガバンクグループは持株会社方式を主に採用していると言える。

図表 4 金融コングロマリット組織構造の理想的整理

	ユニバーサル・バンク方式	親会社方式	持株会社方式
株主のガバナンス	・銀行株主が、銀行・証券・保険業務の全てをガバナンスする。	・銀行株主①銀行を直接ガバナンス ②証券・保険を間接的にガバナンス	・持株会社株主が、銀行・証券・保険を間接的にガバナンスする。
役員の実務執行	・銀行役員が各業務を直接執行	・銀行役員が、①銀行業務を直接執行 ②証券・保険業務については銀行が保有する株主権を行使。	・持株会社役員は、各業務について持株会社が保有する株主権を行使。
資本関係	・法的には各業務の資本は分離できない。 (内部管理上、各業務に資本を割り振ることは可能)。	・銀行・証券・保険の各社が固有の資本を保有。 ・親会社と子会社間の資本の二重計上などの問題が生じ得る。	・銀行・証券・保険の各社が固有の資本を保有。 ・親会社と子会社間の資本の二重計上などの問題が生じ得る。
業務間のリスク遮断	・リスク遮断は困難。 ・各業務に関するセーフティネットの効果が他の業務にも直接及ぶ。	・リスク遮断がある程度可能。 ・親銀行のセーフティネットの効果が子会社にも及ぶ可能性あり。	・リスク遮断生が比較的強い。 ・各業務に関するセーフティネットの効果が他の業務に及びにくい。
実例	・欧州で銀行が証券業務を兼営する方式は認められてるが、銀行・証券・保険の全ての業務分野を同一法人で営むことを認める先進主要国は存在しない。	・米国の国法銀行が証券・保険業務を行う際に認められている方式。 ・日本でも認められている方式。 (業態別子会社方式)	・国際展開するコングロマリットに多く見られる。 ・米国では一般的。日本でも認められており、大手銀行中心に採用されている。 (日本のメガバンク G r は保険除く)

(出所) 日本銀行 (2005, p.7) に筆者一部加筆

図表 5 日本における規制緩和の推移

年	日本	
	金融制度	関連制度
1993	・子会社による銀行・証券の相互参入解禁	
1996	・子会社による生損保の相互参入解禁	
1997		・持株会社解禁
1998	・金融持株会社の解禁 ・子会社による証券・保険の相互参入解禁 ・証券会社の免許制を廃し、原則登録制に ・証券会社の専業義務撤廃・業務範囲拡大 (保険の窓販も解禁) ・銀行・保険会社による投信窓販の解禁	
1999	・保険会社の子会社による銀行への参入解禁 ・株式売買委託手数料の完全自由化 ・銀行の証券子会社の業務範囲規制撤廃	・株式交換移転制度
2000	・銀行の子会社による保険業への参入解禁	・連結決算中心に移行
2001	・保険第三分野への生損保の相互参入解禁 ・銀行の保険窓販一部解禁	・会社分割制度の導入
2002	・銀行・証券会社の共同店舗設置解禁 (同一フロアでの営業の可能化)	・連結納税制度の導入
2004	・証券仲介業の導入 ・信託代理店業務解禁	
2007	・銀行本体での保険商品販売全面解禁	

(出所) 日本銀行 (2005, p.18) に筆者一部加筆

ここでは日本の金融機関の金融コングロマリット化に影響を与えた規制緩和の推移について振り返る (図表 5)。

日本銀行（2005）によれば、1993年に業態別子会社を用いた銀行・証券間の相互参入が解禁された後、子会社の業務範囲に関する制限の緩和・撤廃が実施された。また、保険と銀行・証券の相互参入等も段階的に認められてきた。1998年には、それまで禁止されていた金融持株会社の設立が認められた。日本においては、企業再編や持株会社の設立を円滑に行うための商法の改正も金融サービス業者の再編に寄与している。例えば、1999年の株式交換・移転制度、2001年の会社分割制度の導入など、会社組織の再編成を容易にしたと言える。2002年には、銀行と証券会社の共同店舗設置が認められ、2004年には、証券仲介業務や信託代理店業務が解禁された。その後、2007年には銀行本体での保険商品販売の全面解禁がなされた。

金融コングロマリット化後の業務運営は、3メガバンクグループの特徴を各社のディスクロージャー資料から考察すると、圧倒的な顧客基盤のメガバンクを中心としたグループ形成となっている。グループの中核となるメガバンクの強大な顧客基盤に対して、グループ企業（証券や信託銀行等）が金融商品・金融サービスを提供していく事で、金融持株会社としてメガバンクグループの連結収益を極大化していく経営戦略を採択している。

三菱UFJフィナンシャルグループ（2015）によれば、競争力のある子会社で構成される「グループ総合力」として、銀行・信託・証券・カード・リースといった幅広い金融事業領域を手がける態勢を構築したと記述している。金融グループが各業界でトップクラスの地位にある企業で構成されていることが、ほかにはない強みとなっており、その子会社同士が協働することにより、お客さまに切れ目のないサービスを提供する仕組み作りが進んでいると述べている。特に、モルガン・スタンレーとの合弁事業化を通じて同社のノウハウや知見を取り込んだ三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、昨今活発化している日本企業のクロスボーダーM&Aの分野で、上位の評価を得るなど、この10年の間に競争力を飛躍的に強化している。

1.1.3 金融コングロマリット化（EU 米国）に関する考察

日本銀行（2005）によれば、EUでは金融コングロマリットにおける銀行・保険会社・投資会社に対する補足的監督に関する指令（以下金融コングロマリット指令）において、以下の三つの要件を全て満たす企業グループを金融コングロマリットと定義している。

（1）グループ内に銀行業・証券業のいずれかを営む企業と保険業を営む企業の双方を有していること。

(2) 銀行業、証券業、保険業のいずれかを営む企業がグループの最上位の企業であること、あるいはグループ全体のバランスシートに占める金融業全体（銀行・証券・保険合計）の比率が 40%超であること。

(3) 銀行業、証券業と保険業のそれぞれについて、金融業全体のバランスシートに占める比率と所要規制自己資本に占める比率の平均が 10%超であること、あるいは銀行業・証券業の合計と保険業のいずれか小さい方のバランスシートが 60 億ユーロ超であること。

金融コングロマリットの組織構造として、EU では銀行本体に証券業の兼業を認めるユニバーサル・バンク制度が採用されている。しかし、EU でも銀行（ユニバーサル・バンク）が保険業務を本体で兼営することは禁止されており、保険業務への参入は、親子会社方式または持株会社方式により行われることが一般的である。すなわち、銀行、証券、保険の全ての業務分野を同一法人で営むことを認める先進主要国は存在していない（日本銀行、2005）。

米国では、1999 年金融制度改革法（グラム・リーチ・ブライリー法）により（図表 6）、自己資本の充実など一定の要件を満たす銀行持株会社は、金融持株会社として、証券・保険・投資信託など、一般の銀行持株会社よりも幅広い業務を営む企業を傘下に保有することが認められるようになった。

金融持株会社は、あくまでも幅広い金融サービス業務を営む企業を傘下に保有することが認められる資格であり、現実にこれらの業務を営んでいることが要件となっている訳ではない。そのため、金融持株会社傘下の金融グループが、銀行業、証券業、保険業の少なくとも二つの異なる業態に属する企業を実際に保有しているとは限らない。金融持株会社傘下の金融グループは、EU 指令上の金融コングロマリットに該当しない場合もあり得る（日本銀行、2005）。

図表 6 米国・EU における規制緩和の推移

年	米国・EU
1994	(米) 州際銀行業務・支店設置効率化法が成立（州際業務規制の撤廃）
1999	(米) 金融制度改革法が成立（金融持株会社による銀行・証券・保険の相互参入規制の緩和）
2002	(EU) 欧州委員会が金融コングロマリット内の信用機関・保険会社・投資会社に対する補足的監督に関する指令を採択

（出所）日本銀行（2005, p.14）に筆者一部加筆

第2節 小括

本節では、金融機関をとりまく経営環境に関する先行研究のレビューについて小括する。金融ビッグバンについては、1996年に橋本首相が金融システム改革、いわゆる日本版金融ビッグバンを打ち出した内容について考察した。日本版金融ビッグバンは全体として、株式市場の金融における役割を拡大しようとしていた。これは企業統治における株主の権限増大に繋がっている。従来の日本型金融システムでは、企業間の株式持ち合いなどにより、金融機関に対する株式市場（株主）の監督は十分ではなかった。

特に、金融機関について市場規律を重視した監督権限を協調しており、株式市場の金融機関へのガバナンスの拡大を意味している。これは金融機関に対する監督当局の地位の相対的低下をもたらすものであった。従来の護送船団的な行政手法の改革を必要とし、金融当局の関与については、事前指導的な行政から市場規律に立脚した透明性の高い行政への転換を徹底していく必要があるとしている。

金融コングロマリット化（日本）に関しては、組織構造面に直目して、三つに大別して考察した。金融コングロマリット化（EU 米国）に関しても、組織構造面に着目して考察した。EU では銀行本体に証券業の兼業を認めるユニバーサル・バンク制度が採用されているが、銀行（ユニバーサル・バンク）が保険業務を本体で兼営することは禁止されている。すなわち、銀行、証券、保険の全ての業務分野を同一法人で営むことを認める先進主要国は存在していない（日本銀行、2005）。

米国では、金融持株会社は、あくまでも幅広い金融サービス業務を営む企業を傘下に保有することが認められる資格であり、金融持株会社傘下の金融グループが、銀行業、証券業、保険業の少なくとも二つの異なる業態に属する企業を実際に保有しているとは限らない。金融持株会社傘下の金融グループは、EU 指令上の金融コングロマリットに該当しない場合もあり得る（日本銀行、2005）。

このように、金融機関の経営環境に関する先行研究のレビューを通じて言えることは、日本国内においては金融規制の緩和及び銀行・証券・信託の分業体制の見直しによる金融コングロマリット化の進展により、かつての護送船団行政から金融自由化による競争環境の激化と顧客ニーズの多様化が進んだことが挙げられる。

「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、責任・権限の異なる縦割り組織（銀行・証

券・信託)が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。銀行の支店マネージャーが、直接には指揮命令権の及ばないグループ企業社員の行動に影響を与え、支店の業績目標を達成しなければならない。まさに、Simons (2005) の起業家的ギャップ (コントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅が広い) の状況で、水平的 IN を構築して、組織業績を向上していかなければならないと言える。

第2章 金融機関の管理会計システムの実践に関する先行研究レビュー

第1節 金融機関の管理会計システムの実践に関する先行研究のレビュー

2.1.1 金融機関のABCの実践（都市銀行S）に関する考察

ここでは、金融機関の管理会計システムの実践に関する先行研究についてレビューする。

谷守（2007b）によれば、具体的にABC適用を公表している大手銀行では、あさひ銀行（現りそな銀行）、さくら銀行（現三井住友銀行）、UFJ銀行（現三菱東京UFJ銀行）が有名である。大手地方銀行では、横浜銀行や千葉銀行、静岡銀行がABC導入を発表している。その他、沖縄銀行や近畿労働金庫などもABC適用方法などについて発表している。このように日本を代表する大手銀行から中小の地域金融機関までさまざまなところでABCが適用されているとしている。

谷守（2007a）では、都市銀行Sのカンパニー運営に対するABC適用事例を考察している。都市銀行Sでは、1999年に成果と責任の所在を明確にすることを目的として、銀行業界ではじめてディビジョン・カンパニー制（以下、カンパニー制）を実施した。

カンパニー制における原価計算の目的は、次の3点におかれた。すなわち、①原価責任を明確にすること（コストの帰属明確化）、②原価の管理可能、不能部分の明確化、③カンパニーごとの資源の適正配分である。

都市銀行Sでは、原価に責任をもたせ、業績評価に関連づける責任会計が必要であると強く認識されていた。都市銀行Sのカンパニーとは、同一支店のなかに、大企業カンパニー、中堅中小カンパニー、および個人カンパニーが共存するといった考え方であった。したがって、支店別原価では基本的にカンパニー別原価は算定できず、一部の原価については顧客別に計算したのちにその顧客の属性（大企業、中堅中小、個人など：以下、顧客セグメント）を判断して、属性ごとに集計する必要があった（谷守、2007a）。

カンパニー別ABCの基本的な機能は、次の4つのステップにより実現された。

- ① 部署別経費について、リソースである経費（人件費、物件費、税金）について、本来その経費を受益する部署を特定する。
- ② 活動原価責任については、いったん部署別経費として集められた経費は、次に課/室/グループの単位の活動へ集計する。
- ③ 活動原価の種別（活動種別の特定）は、活動原価ごとに、誰のために行う業務活動なのか、あるいは、誰がその活動原価の受益者となるのか、を判別する。次のように活動原価を4つの種類に分け、これを活動種別として、その特定を行った。

④原価計算対象への割当についての、活動種別ごとの割当方式とその計算式については、以下の通りである（図表 7）。

図表 7 活動種別単位の割当て方法

活動種別	原価計算対象	原価計算対象への割当方式	計算式
A.顧客サービス活動	顧客	単位活動原価（標準原価）を算定して顧客へ割当て	@活動単価×顧客別コスト・ドライバ
B.行内シェアードサービス活動	カンパニー	単位活動原価（標準原価）を算定して対象カンパニーへ割当て	@活動単価×カンパニー別コスト・ドライバ
C.特定カンパニー活動	特定カンパニー	当該カンパニーへ割当	直課
D.本社スタッフ活動	カンパニー	割当て方式	人員数割、リスク量又は資本コストによる

（出所）谷守（2007a, p.129）より引用

カンパニーABCの効果として、経費と原価のすべてについて、カンパニーの帰属を明確にして、それを出発点として、ABCによって原価を振替える仕組みとなっている。それによって、次に述べる3点の経営効果が得られたとしている（谷守、2007a）。

第1に、カンパニー別の原価が算定できるようになったことと、原価が配賦される側でコントロールの可否を明確にしたカンパニーの責任会計が実現できたことである。

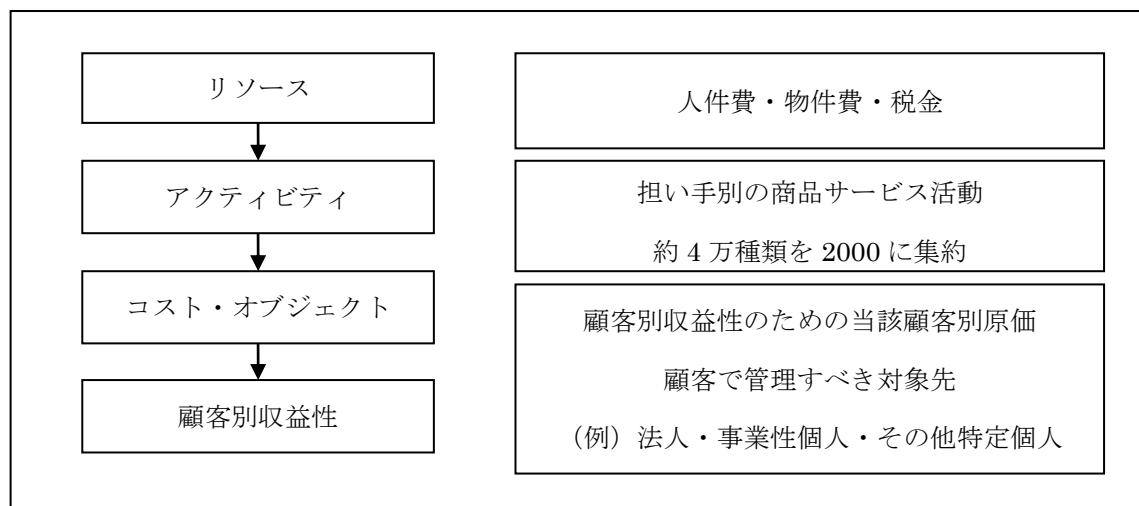
第2に、コストセンターのプロフィットセンター化がなされた。本社のシステム部門や個人カンパニーの事務関連原価については、これまでコストセンター的な考え方しかできなかったが、ABCを導入することによって、計画と実績の原価差異を従来コストセンターとされていた部署へフィードバックできるようになったので、計画に対する実績の評価が数値で行えるようになり、プラス評価が可能となった。

第3に、計画の策定を、カンパニー別原価のベースで行えるようになった。ABCベースの原価計算によって、顧客へのサービス価値を落とさないで原価低減を行うような計画の策定が可能になった。つまり、顧客サービス原価についてはなるべく変更しないで、行内活動原価や本社スタッフの原価のみ計画値を下げるできるようになった（谷守、2007a）。

3.1.2 金融機関のABCの実践（りそな銀行）に関する考察

古賀・谷守（2010）では、りそな銀行のABC適用事例について詳細に記述している。当時の導入目的は、ABCによってコスト管理の精緻化を図り、コスト対比で最適な担い手別の業務運営を行うことであった。この場合の担い手とは、課長、店頭（テラー）、後方事務、センター事務とされ、人の事務の管理が主であった。そのため、最初は活動種類が約4万を超えていたが、おそらくABC適用企業のなかでも最も大規模なABCモデルの一つであったと思われると述べている（図表8）。

図表8 りそな銀行の顧客別ABCモデル



（出所）古賀・谷守（2010, p.100）より引用

銀行で従来管理している「事務量分析」が人の事務管理には向いていることから、コスト・ドライバにほぼそのまま事務量分析データが適用された。その後、2006年には活動種類を4万強から2000程度に集約してABCモデルを改良して現在に至っている（古賀・谷守，2010）。

りそな銀行は、ABCによって2つの競争力を得た。1つは、担い手別の活動状況が見えるようになり、りそな銀行のオペレーション改革が定量的に検討できるようになったことである。もう1つの競争力は、顧客別収益性が見えるようになり、顧客や顧客セグメントごとに最適な営業戦略立案が可能になったことである。りそな銀行では、ABCが適用されたことで顧客ごとの取引状況と収益やコストの実績が詳細に確認できるようになり、相当強力な競争力を有したと考えられるとしている（古賀・谷守，2010）。

今後の課題について 3 点あるとしている（古賀・谷守，2010）。第 1 に，現状の ABC では直接的な費用低減が難しい点を挙げている。今の ABC では費用支出後の配賦となっており，顧客別収益性向上のために商品サービス業務量を減らすといった本末転倒な行動にならないとも限らない。第 2 に，顧客別 ABC は銀行側でのコントロール性が十分ではない。銀行側では顧客の要求に基づく商品サービスの取引業務量の直接的なコントロールはできない。現状の顧客別 ABC は成り行き原価で，製造業の「原価のつくり込み（原価企画）」的発想は育ちにくい。第 3 に，顧客別 ABC は実際原価しか算定できない。

谷守(2007b)では現状の銀行 ABC の限界と課題は，次の 2 点が考えられるとしている。

第 1 に，オペレーショナルな活動以外の活動については納得感の高いコスト・ドライバの適用が殆ど出来ていない。オペレーショナルな業務活動以外の「渉外営業の活動」や「本社の企画部門の活動」などの間接費の管理については，現状の銀行 ABC では十分に管理出来ているとは言い難い状況となっている。それは，銀行の最も検証可能性の高いコスト・ドライバは事務量分析データであるのに対して，渉外営業や本社スタッフなど現場の事務とは関係の少ない営業や管理に関するコストの配賦については事務量分析データが存在せず，その他に納得感のある検証可能な操業度のデータが実務的に見当たらないからである。

第 2 に，現状の銀行 ABC では未利用キャパシティーが十分に管理出来ていない。顧客別や商品サービス別の収益性分析の際に未利用キャパシティーを考慮した原価を適用する明確な事例はいまのところ見当たらないとしている。

3.1.3 金融機関の BSC の実践（東京三菱銀行米州本部）に関する考察

Kaplan and Norton（2004，2006）では，東京三菱銀行米州本部（現三菱東京 UFJ 銀行）の BSC 導入事例を取り上げている。米州本部は米州地域内の 9 ヶ国 23 都市に拠点を有しており，トレジャリー，グローバル企業部門，投資銀行部門，コーポレートセンターの 4 つの主要部門から構成されている。4 つの事業部門は，それぞれの東京の本部へ直接報告すると共に，ニューヨーク市に所在する米州本部にも報告するというかたちのダブル・レポーティング体制となっていた。

米州全体の統合地域戦略を具体化するには，まずは各部署の個別戦略を具体化するところから始めなければならない。その第一歩として，ボトムアップアプローチが不可欠と米州本部は考えた。各部署の代表者からなるプロジェクトチームによって，BSC 用ワークシートが作成され，これにもとづいてチームは，米州地域の統合地域戦略をまとめ上げた。

ボトムアップアプローチでの試行錯誤を重ねて、改めてトップダウンの必要性を理解した米州本部は、戦略マップ作成の土台として、経営トップが重要視する戦略テーマや戦力目標のカテゴリーを BSC の 4 つの視点に組み込んだ「戦略テンプレート」を作成した。各部署の戦略目標は、この戦略テンプレートを活用して最上位の戦略に方向づけられることとなった。米州本部は、戦略目標をその性質により、「◎：銀行全体の統一目標」、「○：個別部署の独自目標」、「●：特定部署間の共有目標」の 3 種類に分類する仕組みを作った。この戦略目標の分類システムは、米州の BSC すべてに適用される基本パターンとして位置づけられた。これを利用することで、行員達は、戦略テーマ、戦略目標のカテゴリー、および共有すべき目標を視覚的に簡単に把握できるようになった。

グローバル企業部門（米州）の戦略マップは、このような方法により作成された例であり、その内部プロセスの視点は、収益増大、リスクマネジメントの高度化、そして生産性向上を戦略テーマとして強調している（図表 9）。

図表 9 東京三菱銀行グローバル企業部門（米州）の戦略マップ

財務の視点	◎業務純益を最大化させる			
	○手数料収入を 増大させる	○コア顧客からの 収益を最大化	●与信コストを 最小化する	◎コスト効率を 高める
顧客の視点	○米銀で外銀 No 1 ポジション確立	○安定的なクレジ ット・プロバイダ	○グローバルネッ トワークを提供	○迅速で正確な サービスを提供
内部プロセスの視点	収益増大		リスクマネジメントの高度化	生産性向上
	○事業戦略とリスク 許容度を整合させる			
	○アジア関連ビジネス へ戦略的に注力	◎能動的なリスクマネ ジメントと法令順守	○新 IT システム導入 PJ を実行する	
	●顧客担当部署と 商品担当部署の 緊密な協働を図る	○中南米におけるリス クマネジメント高度	●サプライチェーン 全体に亘る部署間の 連携強化	

	○セグメンテーション と取引順位の向上	◎危機管理の高度化	●与信プロセスの 合理化を図る	
人的資本の 視点	●後継者育成プラン を開発する	○与信業務及び商 品知識の研修実施	○魅力的な労働 環境を整える	●競争力のある報 酬制度を構築
	◎銀行全体の統一目標	○個別部署の独自目標	●特定部署間の共有目標	

(出所) Kaplan and Norton (2004, p.48) より一部筆者修正

BSC 導入後、1 年を経過する頃には、目に見える変化が認識されるようになってきた。戦略が行員ひとりひとりの業務に浸透し始めたのである。戦略マップは各種会議におけるテーマ設定の機能を果たし、行員たちは BSC が単なる概念上の課題ではなく、戦略上の必要性に照らして業績が評価されなければならないという事を理解した (Kaplan and Norton, 2004)。

BSC 導入プロジェクトを、ビジネスグループ⇒本部⇒ビジネスグループという特異な順序で進めたことで、BSC を通常業務として定着させるのに 15 ヶ月を要した。しかし、このプロジェクトの手順は、戦略を本社からのトップダウンではなくビジネスグループからボトムアップで創出させることを好むという企業文化にうまく適用することができた。米州における BSC 導入プロジェクト成功の知らせはすぐに東京に届き、2004 年には東京三菱銀行（現三菱東京 UFJ 銀行）本体の本部としても BSC 導入プロジェクトを立ち上げるに至った (Kaplan and Norton, 2006)。

3.1.4 金融機関の BSC の実践 (MUFG) に関する考察

伊藤 (2014) では、ミドルアップ・トップダウンの BSC 事例として三菱東京 UFJ 銀行を傘下に置く三菱 UFJ フィナンシャルグループ (MUFG) を取り上げている。ミドルアップ・トップダウンのアライメントとは、本社と事業部が積極的にコミュニケーションを取りながら事業戦略と企業戦略を策定することである。

三菱東京 UFJ 銀行とは、2006 年 1 月に東京三菱銀行と UFJ 銀行が合併して出来た銀行であり、MUFG 全体で BSC を展開している (図表 10)。世界屈指の総合金融グループを実現するために「Quality for You としてサービス, 信頼度, 国際性の面で No.1 になる」

といったグローバルトップ 5 の達成を掲げている。グローバルトップ 5 を実現するためには、一方では BSC による経営理念の浸透、戦略管理、業績評価を実現するとともに、CSR 経営によってさまざまなステークホルダーとの共存共栄を図ろうとしている（伊藤，2014）。

企業戦略の戦略マップを構築する前に、三菱東京 UFJ 銀行などの部門の戦略マップが構築される。リテール部門，法人部門，国際部門，市場部門，事務・システム部門，コーポレートセンターからなる部門の戦略マップが構築され，これを統合して本部の観点から全行の戦略マップが構築される。これを落とし込んで部門の戦略マップが確定する。本部と部門のコミュニケーションが戦略マップを通じて行われている点が，MUFG の大きな特徴である。つまり，本部による事業戦略の統合と企業戦略の落とし込みは，戦略策定を担当する企画グループが調整役となり，共通の KPI，目標値，ウェイト配分を設定している。事後には企画グループが戦略の達成度をモニターして，評価を行っている（伊藤，2014）。

ミドルアップ・トップダウンの調整をとっている MUFG では，部門が策定した戦略マップを本部が統合して，全社的なシナジー創造を図った結果を各部門へ落とし込んでいた。特に重視しているのは本部と部門のコミュニケーションであり，KPI 設定とウェイト配分について時間をかけて調整していた。この本部と各部門のコミュニケーションによって，4 つの視点ですべてのシナジーを図ることができるという特徴があった。このミドルアップ・トップダウンは，各部門が戦略の中心であり，それを本部が調整して，調整後の企業戦略を部門へ落とし込むことが出来る企業に適している。現場が環境を熟知しているため，事業や戦略を自ら策定できる能力があり，トップは各部門の調整を行うという企業のアライメントである（伊藤，2014）。

このようにミドルアップ・トップダウンで戦略を策定し実行している企業は，部門の自主性を尊重しながらも本部による統合を行いやすい。全体最適となるようなシナジーの創造を図ることができるとともに，企業戦略と事業戦略でアレルギーの抑制（伊藤，2014,p127）を扱うことができるとしている。

図表 10 MUFG の戦略マップ

財 務	グローバルトップ5			
	・トップラインの成長 ・経費効率の改善		・B/S構造の高度化 ・資本効率の改善	
顧 客 社 会	サービスNo1・信頼度No1・国際性No1			
	【お客さま】 顧客満足度 (リテール・法人・海外)		【社会・環境】 内部顧客満足度 (経営・部門・官界会社)	
内 部 ブ ロ セ ス	価値創造プロセス		価値毀損 回避プロセス	
	RM ・対顧提案力 ・チャネル ・内外連携 ・ビジネスモデル 等	PO ・投資銀行商品 ・市場関連商品 ・決済性商品 ・IT商品 等	オペレーション ・事務業務品質 ・生産性・効率性	・ガバナンス ・コンプライアンス ・内部統制 ・情報セキュリティ ・信用・市場・オペ ・危機管理
人 材 イ ン フ ラ	人材・組織文化		経営インフラ・IT	
	・従業員満足度 ・スキル・人間力 ・職場環境	・コミュニケーション ・評価・処遇 ・キャリア形成 等	・新BIS対応 ・戦略的ALM ・人事システム	・割当資本制度 ・ITガバナンス ・CRMシステム等

(出所) 伊藤 (2014, p.122) より一部筆者修正

3.1.5 金融機関における BSC 導入経験に基づく考察

BSC は MCS のひとつのベストプラクティスに位置付けられているが、BSC 単体では MCS の全領域をカバーすることは出来ない。むしろ、一旦 BSC を導入すると、BSC と様々な MCS との隣接点が浮上し、それらとの統合や連動方法についてのノウハウが必要となるとして、そのような事例を示す代表的なケースとして、MUFG の BSC 導入事例を取り上げている (南雲, 2014)。

MUFG は 2001 年に畔柳米州本部長 (当時) のリーダーシップの下、ガバナンス強化を目的として旧東京三菱銀行の NY 拠点である米州本部で BSC の導入を開始した。2004 年の畔柳氏の MUFG 社長就任以降、BSC の適用範囲を拡大して、持株会社の MUFG とその傘下の三菱東京 UFJ 銀行等の主要子会社を含むグループ全体で BSC を運用している。MUFG における BSC は、リスク管理や企業の社会的責任 (CSR) 等の隣接する MCS と統合することにより、独自の発展を遂げてきたとしている (南雲, 2014)。

2004 年から 2007 年にかけては、BSC をマネジメントシステムの共通基盤と位置付け (図表 11)、それに顧客満足度に関する各種調査 (Customer Satisfaction 評価)、ステークホルダーの声等のブランド評価 (CSR/Voice of Stakeholder 評価)、従業員の意識調査 (Employee Satisfaction 評価)、そしてリスク管理や内部統制等に関する評価といった様々なマネジメント手法をマッピングし、マネジメント・コントロールの全体最適を概念

化した。これは様々な MCS が不必要な競合関係に陥ることを回避するために、BSC を MCS の基軸として、それにすべての MCS を収斂させるという、全体と個の整合化への試みであったとしている（南雲，2014）。

図表 11 マネジメントシステムの共通基盤としての BSC



（出所）南雲（2014, p.2）より引用

BSC の有効活用には経営哲学や理念との一体化が不可欠であり、それを欠くと従業員の目には単なる管理のツールとして映りがちである。また、BSC で戦略目標の具体化や業績評価制度を整備しても、目標達成に役立つ課題解決手法を導入しなければ、従業員の目標達成意欲は減退し、スラックが顕在化することは重要な学びであったとしている（南雲，2014）。

MUFG の BSC と隣接領域の統合と連動に関する組織学習は拡大を続けた。それは、経営哲学（CSR）、課題解決手法（シックスシグマ）、リスク管理（COSO ERM）との連動に加え、企業文化・風土の改革、戦略策定、更には業績評価・報酬制度との連動といった 7 領域に亘っている（図表 12）。

図表 12 7 つの BSC 隣接領域

領域	内容
経営哲学	BSC と経営哲学を連動させ、従業員のマインドに呼びかけることの重要性

企業文化	企業風土改革を促す「気づき」「学び」の仕組みを BSC に埋め込む必要性
戦略策定	戦略策定と戦略実行（BSC）とシームレスに連動させることの重要性
課題解決	目標達成の確度・自信を高めるためには課題解決に関する組織能力を開発することが不可欠
リスク管理	持続的成長を実現するには戦略とリスク管理のバランスのとれた一体運営が不可欠
業績評価	公平かつ透明な業績評価の実現が目標設定時の組織スラック回避上、不可欠
報酬制度	持続的な変革ドライバーとして包括的な報酬制度を構築することの重要性

（出所）南雲（2014, p.4）より引用

次に MCS に関する代表的な先行研究である Simons（1994, 2000）のコントロールレバーの枠組みに、MUFG の事例をマッピングしている（図表 13）。7 つの BSC 隣接領域の内、6 領域は説明がつくとしており、課題解決手法のみが該当するカテゴリが無い。組織能力は所与ではなく、外部調達するか内部開発する必要がある。対話型統制および診断型統制は組織学習を促すが、これらがシックスシグマの組織的導入のような能力開発（全社的な共有言語の導入・維持管理）までをカバーするとは考え難い（南雲, 2014）。Simons（1994, 2000）の枠組みには組織能力開発を第 5 の統制レバーとして追加すべきであると述べている。

図表 13 統制レバーへの MUFG 事例のマッピング

MUFG 事例	理念 体系	能力開発型 統制	境界 体系	診断型 統制	対話型 統制
経営哲学	○				○
企業文化	○				○
戦略策定			○		○
課題解決		○			○
リスクマネジメント			○	○	○
業績評価				○	○
報酬制度				○	○

(出所) Simons (2000) を参考に南雲氏作成 南雲 (2014, p.6) より引用

第2節 小括

本節では、金融機関の管理会計システムの実態に関する先行研究のレビューを俯瞰し、小括をする。

谷守 (2007a) では、都市銀行 S のカンパニー運営に対する ABC 適用事例を考察した。カンパニーABC の効果として、経費と原価のすべてについて、カンパニーの帰属を明確にして、それを出発点として、ABC によって原価を振替える仕組みとなっている。次に述べる3点の経営効果が得られたとしている。第1に、カンパニー別の原価が算定できるようになったことと、原価が配賦される側でコントロールの可否を明確にしたカンパニーの責任会計が実現できたことである。第2に、コストセンターのプロフィットセンター化がなされた。第3に、計画の策定を、カンパニー別原価のベースで行えるようになった。

古賀・谷守 (2010) では、りそな銀行の ABC 適用事例について詳細に記述している。りそな銀行は、ABC によって2つの競争力を得た。1つは、担い手別の活動状況が見えるようになり、りそな銀行のオペレーション改革が定量的に検討できるようになったことである。もう1つの競争力は、顧客別収益性が見えるようになり、顧客や顧客セグメントごとに最適な営業戦略立案が可能になったことである。

今後の課題について3点あるとしている。第1に、現状の ABC では直接的な費用低減が難しい点。第2に、顧客別 ABC は銀行側でのコントロール性が十分ではない。現状の顧客別 ABC は成り行き原価で、製造業の「原価のつくり込み (原価企画)」的発想は育ちにくい。第3に、顧客別 ABC は実際原価しか算定できない。

谷守 (2007b) では、金融機関の ABC の限界と課題について次の2点が考えられるとしている。第1に、オペレーショナルな活動以外の活動については納得感の高いコスト・ドライバの適用が殆ど出来ていない。第2に、現状の銀行 ABC では未利用キャパシティーが十分に管理出来ていない。顧客別や商品サービス別の収益性分析の際に未利用キャパシティーを考慮した原価を適用する明確な事例はいまのところ見当たらないとしている。銀行 ABC は戦略マネジメントの構築において、顧客別収益性などの重要な情報を与えるが、オペレーショナルな活動以外の分野については、十分に活用出来ていない。

次に、総合的な戦略マネジメントシステムとして、BSC の事例を取り上げる。

Kaplan and Norton (2004, 2006) では、東京三菱銀行米州本部 (現三菱東京 UFJ 銀

行) の BSC 導入事例を取り上げている。BSC 導入後、1 年を経過する頃には、目に見える変化が認識されるようになってきた。戦略が行員ひとりひとりの業務に浸透し始めたのである。戦略マップは各種会議におけるテーマ設定の機能を果たし、行員たちは BSC が単なる概念上の課題ではなく、戦略上の必要性に照らして業績が評価されなければならないという事を理解したと述べている。

伊藤 (2014) では、ミドルアップ・トップダウンの BSC 事例として三菱東京 UFJ 銀行を傘下に置く三菱 UFJ フィナンシャルグループ (MUFG) を取り上げている。ミドルアップ・トップダウンのアライメントとは、本社と事業部が積極的にコミュニケーションを取りながら事業戦略と企業戦略を策定することである。

ミドルアップ・トップダウンのアライメントをとっている MUFG では、部門が策定した戦略マップを本部が統合して、全社的なシナジー創造を図った結果を各部門へ落とし込んでいた。特に重視しているのは本部と部門のコミュニケーションであり、KPI 設定とウェイト配分について時間をかけて調整していた。この本部と各部門のコミュニケーションによって、4 つの視点ですべてのシナジーを図ることができるという特徴があった。このミドルアップ・トップダウンは、各部門が戦略の中心であり、それを本部が調整して、調整後の企業戦略を部門へ落とし込むことが出来る企業に適している。現場が環境を熟知しているため、事業や戦略を自ら策定できる能力があり、トップは各部門の調整を行うという企業のアライメントである。

南雲 (2014) では、BSC を導入すると、BSC と様々な MCS との隣接点が浮上し、それらとの統合や連動方法についてのノウハウが必要となるとして、そのような事例を示す代表的なケースとして、MUFG の BSC 導入事例を取り上げている。そして、MCS に関する代表的な先行研究である Simons (1994, 2000) のコントロールレバーの枠組みに、MUFG の事例をマッピングしている。7 つの BSC 隣接領域の内、6 領域は説明がつくとしており、課題解決手法のみが該当するカテゴリーが無い。Simons (1994, 2000) の枠組みには組織能力開発を第 5 の統制レバーとして追加すべきであると述べている。

前章でも考察したように、日本国内においては金融規制の緩和及び銀行・証券・信託の分業体制の見直しによる金融コングロマリット化の進展により、かつての護送船団行政から金融自由化による競争環境の激化と顧客ニーズの多様化が進んでいる。しかし、本章における先行研究での事例では、金融規制の緩和や金融コングロマリット化については深く考察されておらず、ABC や BSC の導入研究レベルに留まっている。

現在の金融業界における管理会計実務では、金融コングロマリット化による連結ベースの業績評価導入により、金融機関（メガバンクグループ）の業績責任範囲が拡大している。責任・権限の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供する起業家的ギャップの状況で、どのように横断的にコミュニケーションを構築して、組織業績を向上していくのか、実務的にも学術的にも関心の高いテーマである。

このような金融規制の緩和や金融コングロマリット化の状況を踏まえた現在の金融機関（メガバンクグループ）の事例研究は、起業家的ギャップの状況における BSC の有効性と水平的 IN について考察する研究余地が大きく残されていると考えている。

第3章 非財務指標を活用した業績管理（BSC 中心）の先行研究レビュー

第1節 BSC の概要と導入の目的

3.1.1 BSC の概要

ここでは、本論文の研究課題である BSC について考察する。

当初 BSC は、多面的な業績評価手法として考案された。その後、戦略マップが考案されて、戦略的 MCS としても多くの企業に採用されている。

BSC の業績評価手法としての特徴は、4 つの視点（①財務の視点、②顧客の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点）から、戦略をとおしてビジョンを実現するために、業績評価指標（KPI）を設定することである。現在の学習と成長の視点や内部プロセスの視点や顧客の視点の業績評価指標（KPI）に取り組むことで、将来の財務的成果に繋がっていくのである。また、財務の視点のような短期的視点と、学習と成長の視点のような長期的な視点に立ち、内部プロセスの視点に代表される企業などの内部と、顧客の視点に代表される外部を上手にバランスさせ、財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標を、十分に活用している（吉川, 2006）。

BSC の戦略的 MCS としての特徴は、4 つのプロセス（①ビジョンと戦略を明確にして、わかりやすい言葉に置き換える②戦略的目標と業績評価指標をリンクし周知徹底させる③計画、目標設定、戦略プログラムの整合性を保つ④戦略的フィードバックと学習を促進する）で成り立っており、これによって戦略を実行に移すための PDCA サイクルを継続的に回すことが可能になっている（Kaplan and Norton, 1996）。

非財務指標を活用した代表的な業績管理システムである BSC では、財務指標を達成する上で戦略的に重要と考えられる諸要因を、非財務指標として測定することによって、業績管理システムに明示的に組み入れることが提唱されている（Kaplan and Norton, 2001）。これは、財務指標に過度に依存した伝統的な業績管理システムに対する批判がなされる中、非財務指標を業績管理システムに組み込むことによって、伝統的な業績管理システムが抱える問題を解決しようとして提唱されたものである。

財務指標に依存した伝統的な業績管理システムへの批判は大きくは 2 つに分類される。1 つめは、財務指標は経営活動の成果が過度に集約された指標であり、どのような経営活動が財務成果を生み出したのかについての情報を含んでいない点である。財務指標は、過去の活動結果を示すことは可能であるが、将来の財務指標を予測することにおいては有用とは言えないのである。2 つめは、ROI や予算・実績の差異分析といった財務指標による

管理は、通常は年度を単位とするがゆえに、管理者の近視眼的な行動を促進する点である。

BSC の特徴として、企業における実際の運用を通じてその使われ方が大きく広がってきたことも特徴として挙げられる。森沢ほか（2005）によると、BSC の進化の軌跡は、第一世代→第二世代→第三世代に発展していったとしている。

第一世代は、業績評価のフレームワークとしての活用である。企業の業績を、今期の財務成果という結果だけを捉えるだけでは、その結果を高めるためのマネジメントはできない。むしろ、来期以降の財務成果に影響を及ぼす非財務成果の業績にも、スポットを当てるべきであるという問題意識に基づいて提唱されたものである。

第二世代は、戦略マネジメントツールとしての活用である。企業の業績を規定する戦略的に重要な指標（KPI）を設定して、モニタリングをし、その達成状況を業績評価に結び付けることによって、戦略の実行を着実にしようというものである。第一世代が、どういう項目で評価するのが妥当かに軸足を置いていたのに対して、第二世代では、戦略を推進するために具体的にどのような目標を置けばよいかに軸足を置くのが特徴である。

第三世代では、組織変革ツールとしての活用である。戦略コミュニケーションがキーワードであり、戦略を組織の末端まで浸透・理解させ、社員一人ひとりの行動を規定・変革していくことが、組織業績の向上に繋がるという考えである。戦略マップも、第三世代になって、明確なツールとして位置づけられた（森沢ほか、2005）。

3.1.2 BSC 導入の目的

森沢ほか（2005）によれば、野村総合研究所は 2003 年 6 月に単独売上高 500 億円以上の上場・ジャスダック公開企業（一部非公開会社含む）1,330 社（うち有効回収数 189 件）を対象にしたアンケート調査を実施している。何に期待して BSC を導入したかという設問に対しては、実際に財務業績が向上することを掲げた企業の割合は相対的に低かった。むしろ、下記の 4 つの財務業績の向上に至るまでの、中間的な成果に対する期待が高かったとしている。

- ①戦略の質の向上：4 つの視点や各戦略目標のつながりを意識することで、重要な戦略目標の絞り込み、抜け漏れの防止ができる。
- ②戦略コミュニケーションが活発になる：上司と部下で同じ BSC の上で戦略を論じることにより、戦略が組織の下の方まで理解される。
- ③戦略目標の達成状況が明らかになり、それが業績評価に反映されることで戦略遂行

力が高まる。

- ④期初に立てた目標とそれを実現するための達成指標との因果関係を検証することにより、仮説検証サイクルが確立する（森沢ほか，2005）。

第2節 BSC 研究に関する先行研究レビューの整理

3.2.1 BSC 研究に関する先行研究レビューの整理

本節では、本論文の研究課題である BSC 研究との関連性を鑑みながら先行研究レビューを実施する。西居（2011）では、BSC 研究に関する文献レビューのフレームワークとして、BSC の導入からその成果に至るまでのプロセスを、①業績評価、②報酬とのリンケージ、③因果関係、④コントロールとしての利用方法、⑤導入決定/プロセス、⑥成果、以上の 6 つの領域に分類して検討していた。本論文の研究課題における BSC 研究との関連性を鑑みて、③因果関係、④コントロールとしての利用方法、⑥成果、の 3 つの領域を中心に先行研究レビューを実施する。

3.2.2 BSC の因果関係に関する先行研究レビュー

BSC の因果関係については、財務指標と非財務指標を検証した先行研究についてレビューを実施する。

Ittner and Larker（1998）では、大手通信企業の顧客データと米国西部の銀行における 73 支店を対象として、顧客満足度と財務業績の間の相関関係を以下のように分析している。①顧客満足度は財務指標の先行指標であるが、それほど大きな説明力は有していなかった。②顧客満足度と財務業績との関係は非線形であった。③顧客満足度の情報が、株式市場に対して新たな情報提供をしていた。

Malina et al.（2007）では、フォーチュン 500 企業の販売代理店チャンネルを対象として分析を実施している。過去の顧客満足度が売上高成長に影響を及ぼすなど一部の関係においてのみ有意な関係が観察された。しかし、全体としては厳密な意味での原因と結果の関係をサポートする証拠は得られなかったとしている。

乙政・梶原（2009）によると、コンティンジェンシー理論に基づく先行研究では、不確実かつ複雑な経営環境においては、財務指標及び非財務指標を含む広い範囲の情報の有用性が高まる。不確実な環境下では、情報処理ニーズが高まるため、多様な情報を必要とするからである。このことから、事業環境の不確実性が高まると、財務指標だけではなく非

財務指標を補完的に用いる BSC の有用性は高まると推測される。

西居 (2011) では, BSC の指標間の関係性は厳密な意味での原因と結果の関係ではなく, 相互依存関係, 論理的关系, 目的論関係, 因果的であると知覚されている関係といったように多様な関係である可能性を指摘している。これらの状況では, 確定的ではない戦略の各要素を互いに統合かつ調和させる必要があり, 各要素に関する組織成員の認知や理解の相違を埋める必要がある。そのため, より双方向型のコミュニケーション (対話やインターアクション) が求められると述べている。また, BSC における指標間の関係性は定量的データによる検証だけでなく, 現場の定性的内容も重要であり, 分析結果を適切に解釈するには, 垂直的インタラクション及び水平的インタラクションが欠かせないと述べている。

なお, 垂直的インタラクションとは, 上司と部下の間のインタラクションであり, 公式システムに基づいた会議体や報酬構造などが, 垂直的インタラクションを可能にさせる手段である。水平的インタラクションとは, 非公式的なコミュニケーションや, 同僚あるいは他部門の間に働きかけ合うインタラクションである。

3.2.3 BSC のコントロールとしての利用方法に関する先行研究レビュー

BSC のコントロールとしての利用方法については, コントロールレバー (Simons, 1995) の概念やインタラクティブ・コントロールに基づいた研究をレビューする。

コントロールレバー (Simons, 1995) のフレームワークは, MCS のインタラクティブな利用が, 成功する製品イノベーションを助長することに貢献すると示している。

しかし, Bisbe and Otley (2004) では, Simons の研究は, MCS のインタラクティブな利用とイノベーションの関係性について, あいまいで具体的ではないと指摘している。そのため, コントロールレバーのフレームワークに変数を埋め込んで, それらの関係性について調査している。

調査対象としてはスペインの中堅規模の製造業に対して質問票調査を実施した。MCS のインタラクティブな利用は, イノベーションを促進するとの仮説は, 低イノベーション企業のケースでは示していたが, 高イノベーション企業のケースでは, 反対の傾向を示していた。なお, インタラクティブ・コントロールと診断型コントロールについては概念として利用しているが, 信条システムと境界のシステムについては考慮されていない。

Henri (2006) では, リソースベースの視点から, MCS の利用と組織能力との関係について調査している。この研究では, 4 つの仮説に基づいて調査がなされた。

仮説 1 は、PMS (Performance Measurement Systems 以下 PMS) の診断的利用は、マーケット志向・起業家精神・革新性・組織学習の能力に、ネガティブな影響を与える傾向がある。仮説 2 は、PMS のインタラクティブな利用は、マーケット志向・起業家精神・革新性・組織学習の能力に、ポジティブな影響を与える傾向がある。仮説 3 は、ダイナミック・テンション (バランスの取れた PMS の診断的利用とインタラクティブ利用) は、マーケット志向・起業家精神・革新性・組織学習の能力に、ポジティブな影響を与える傾向がある。

仮説 4a は、PMS の診断的利用とインタラクティブ利用は、マーケット志向・起業家精神・革新性・組織学習の能力への貢献を通じて、間接的に組織のパフォーマンスに効果がある。仮説 4b は、ダイナミック・テンション (バランスの取れた PMS の診断的利用とインタラクティブ利用) は、マーケット志向・起業家精神・革新性・組織学習の能力への貢献を通じて、間接的に組織のパフォーマンスに効果がある。

共分散構造分析による調査結果としては、仮説 1 と仮説 2 については、強い支持が得られた。仮説 3 については、強い支持は得られなかった。仮説 4a については、経験的な支持は得られなかった。仮説 4b についても、支持は得られなかった。しかし、ダイナミック・テンションは環境不確実性の高いグループで、起業家精神・組織学習にプラスであり、柔軟性の高い組織文化のグループでは、マーケット志向・起業家精神・革新性・組織学習の全てにプラスの影響であった。

Widener (2007) では、Simons (2000) や Henri (2006) を参考にコントロールレバーをパッケージとして研究している。調査対象としては、質問票調査に対して返信のあった CFO (122 名) のデータをもとに共分散構造分析を実施した。インタラクティブ・コントロール・システムは、境界システムや診断的コントロールシステムと相互依存的であることが示された。そして、理念システムは、境界システムや診断的コントロールシステムやインタラクティブ・コントロール・システムに積極的な影響を与えることが示された。

金 (2012) によれば、BSC 及び BSC と類似する非財務指標を活用した業績管理システムにおける因果関係の意義は戦略をストーリーとして描き、組織メンバーの戦略に対する理解可能性を高め、戦略に整合的な行動を取らせることである。そのためには、インタラクティブ・コントロールの構成要素の一つといえる組織メンバー間の対話が重視される。ただし、因果関係は、事前に存在し、予測によってその関係性が保証されるものではなく、実績の測定を受けて修正する必要がある。

現代の不確実性が高い環境下では、診断型コントロールを事前に運用しながらも、組織内部と外部の変化に柔軟に対応するために、インタラクティブ・コントロールがあらゆる局面で迅速・柔軟に機能しうることがある。そのため、柔軟で差別的な戦略を実行・創発するため、複数業績評価指標間のトレードオフ関係ではなく、バランスの取れた状況を作り、ダイナミックなテンションの創造が必要であると述べている。BSC 及び BSC と類似する非財務指標を活用した業績管理システムでは、目標・評価指標の優先順位の明確化等が、ダイナミックなテンションを生み出すカギになる可能性が高いと論じている（金，2012）。

Simons（1995）では、コントロールシステムのインタラクティブ利用は、組織が成熟段階に入ると必要になってくると述べている。しかしながら、BSC がインタラクティブ・コントロールとして利用できるのかという疑問に対して、先行研究の結論にはバラツキがある。その原因の一つは、概念定義と操作化にある。インタラクティブ・コントロールについては先行研究で整理が試みられているが、水平的インタラクション（Simons, 2005）など、BSC の利用に関する要素として不十分な面もあると指摘している（西居，2011）。

3.2.4 BSC の成果との関係に関する先行研究レビュー

BSC の成果との関係について先行研究をレビューする。成果に対する概念は多様であり、BSC の導入目的によって変わってくる可能性がある。先行研究では成果を財務指標だけではなく、非財務指標（顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点）や、財務指標と非財務指標の総合的成果として捉えているケースも多い。

Davis and Albright（2004）では、BSC は業績評価ツールとしてマネジメントに知られているが、BSC が伝統的な業績評価システムと比較して、優れた財務成果を上げると主張する経験的な調査結果が少ないことに着目している。そこで、BSC が優れた財務成果を上げる経験的な調査結果に貢献するために、米国の南東部にある銀行の BSC を導入した支店と BSC を導入していない支店のデータを分析している。BSC を導入した支店は導入前より財務的な業績が改善されており、BSC を導入していない伝統的な財務指標のみを使用している支店と比べても有意に高かったと述べている。

松尾（2005）では、自動車メーカー A 社における非財務指標を含む業績評価システムの導入研究に基づき、非財務指標による業績評価システムの効果を検証している。リサーチサイトである A 社の部長クラス（133 名）を対象に、質問票調査の実施と非構造化インタ

ビューを行った。非財務指標の有効性については、認識・行動が変化する段階において、いくつかの変化を観察することが出来たとしている。非財務指標を設定したことで、事業部門長は組織目標を明確にする必要性が高まり、評価指標の設定プロセスにおいて事業部門内の戦略が具体化した。これにより部長は自部門の組織目標を明確にすることができ、部下の目標設定に組織目標を反映させやすくなった。

そして、事業部門長が各部門の方向性を明示することで、部長から部下への戦略の落とし込みをより積極化することができることがわかった。また、本社部門とのインタラクションが高まったことで戦略の質が高まった。少なくとも A 社においては、非財務指標を設定したことで、戦略を実行に落とし込むことがより着実に行なわれ、戦略の質も高まったと評価することができるとしている。

吉城（2013）では、先行研究が示す経験的証拠から、非財務業績評価指標とその経済的帰結について整理検討をしている。

第 1 の研究目的である非財務指標の経済的な帰結に関する研究については、報酬プランやボーナスプランに顧客満足度等の非財務指標を用いることは財務指標のみを用いる場合に比べて、財務業績を向上させる特徴と持つとしている。しかし、非財務指標の利用が財務業績に与えるインパクトは産業等によって異なる。非財務指標の利用は、それらの非財務指標が企業の特徴に合致した場合に、財務業績の向上をもたらす、その効果を最大化する。非財務指標を採用する場合、企業が非財務指標をいかにカスタマイズするかが最も重要な課題である。

第 2 の研究目的として、戦略的業績評価システム (Strategic Performance Measurement Systems 以下 SPMS) の将来の株主価値増大を促すという大きな効果や戦略実行を支援する役割について検討している。BSC のような SPMS には戦略実行の支援が期待されているが、もし業績評価を行うものが企業の戦略を良く理解していない場合、財務指標のみを用いた評価あるいは意思決定に偏りがちになり、非財務指標の利用が用いられなくなる。企業独自の戦略の色彩は非財務指標にこそ現れるのであり、その非財務指標が用いられなくなるならば、それは企業独自の戦略の実行を危うくさせる。戦略をスムーズに実行するうえで何よりも重要なのは、マネジャーが戦略、非財務指標の意味、そして戦略と非財務指標のリンケージを、いかに理解・利用するかである。

西居（2011）では、BSC の成果との関係について一貫した経験的証拠が積み上げられていないのは、概念の操作化や設定されるモデルの違いが大きく影響している可能性が高い

と指摘している。しかし、分析対象や研究期間の多様性は統一的な測定方法を困難にするだろう。そのため、核心を捉えながらも微細な点はリサーチサイトに合わせた修正が可能となるような順応性の高いアプローチが有用であると述べている。

第3節 小括

本節では、非財務指標を活用した業績管理（BSC 中心）の先行研究レビューを俯瞰し、小括する。本論文の研究課題における BSC 研究との関連性を鑑みて、因果関係、コントロールとしての利用方法、成果、の3つの領域を中心に先行研究レビューを実施した。

BSC の因果関係について西居（2011）では、BSC の指標間の関係性は厳密な意味での原因と結果の関係ではなく、相互依存関係、論理的関係、目的論関係、因果的であると知覚されている関係といったように多様な関係である可能性を指摘している。これらの状況では、確定的ではない戦略の各要素を互いに統合かつ調和させる必要があり、各要素に関する組織成員の認知や理解の相違を埋める必要がある。そのため、より双方向型のコミュニケーション（対話やインタラクション）が求められると述べている。また、BSC における指標間の関係性は定量的データによる検証だけでなく、現場の定性的内容も重要であり、分析結果を適切に解釈するには、垂直的インタラクション並びに水平的インタラクションが欠かせないと述べている。

BSC のコントロールとしての利用方法については、Simons（1995）では、コントロールシステムのインタラクティブ利用は、組織が成熟段階に入ると必要になってくると述べている。しかしながら、BSC がインタラクティブ・コントロールとして利用できるのかという疑問に対して、先行研究の結論にはバラツキがある。その原因の一つは、概念定義と操作化にある。インタラクティブ・コントロールについては先行研究で整理が試みられているが、水平的インタラクション（Simons, 2005）など、BSC の利用に関する要素として不十分な面もあると指摘している（西居, 2011）。

西居（2011）では、BSC の成果との関係について一貫した経験的証拠が積み上げられていないのは、概念の操作化や設定されるモデルの違いが大きく影響している可能性が高いと指摘している。しかし、分析対象や研究期間の多様性は統一的な測定方法を困難にするだろう。そのため、核心を捉えながらも微細な点はリサーチサイトに合わせた修正が可能となるような順応性の高いアプローチが有用であると述べている。

本論文の研究課題は、戦略的 MCS である BSC を導入している金融機関（メガバンクグ

ループ) をケース企業に取り上げて、BSC の有効性と水平的 IN に関する研究を実施する事である。

BSC 研究における、因果関係、コントロールとしての利用方法、成果、3つの領域の残された課題として、水平的インタラクション (Simons, 2005) を追加したうえで研究を実施したい

第4章 BSC 浸透度と実践に関する考察

第1節 BSC 浸透度と業績評価に関する考察

伊藤（2009）の研究課題は、BSC の企業内浸透度を明らかにすることであり、リサーチサイトとして金融機関（メガバンクグループ）A 社の事例を取り上げている。BSC に関する先行研究と経営理念の浸透に関する先行研究のレビューが行われており、戦略浸透の重要性や経営理念の浸透研究が利用できることを確認している。

質問票調査を使用した経営理念の浸透研究をレビューし、企業における経営理念の浸透実態を確認のうえ、4つの仮説を設定している。仮説1は、BSC の浸透度は『知っている』『理解している』『実践している』の順序で3段階に分かれるとしている。仮説2は、職位が高い、もしくは勤続年数が高いほど BSC の浸透度が高いとしている。仮説3は、本部経験のある従業員の方が BSC の浸透度が高いとしている。仮説4は、業績の良い営業拠点は BSC の浸透度が高いとしている。

仮説1は、質問票回答結果や因子分析結果から、BSC の浸透度は、BSC 認識度と KPI 実践度という2種類に分かれることが明らかになり、支持されていない。回答結果から、BSC の浸透度は従業員個人ごとに違うのであって、各従業員にまんべんなく徐々に浸透するのではないとしている。KPI 実践度は目標成果管理及び顧客との良好な関係が影響を与えるのであって、BSC の認識度の向上が影響するものではないことも推察している。

仮説2は、重回帰分析の結果、統計的に有意な水準で支持されている。インタビュー結果からも、職位の高い従業員は業績に関する責任が重く、業績評価ツールとしての BSC に関心を持つため、BSC の浸透が促進されると推定している。仮説3は、回答の集計結果並びに重回帰分析の結果から、支持されていない。これは調査における制約が影響したものとしている。仮説4は、重回帰分析の結果、BSC 認識度に対して、統計的に有意な水準で仮説を支持した業績安定度、直近収益変化率の解釈を試みているが、客観的な意見を得るに至っておらず、筆者の主観的解釈に留まっている。

研究の結論としては、第1に、BSC の浸透度は、BSC 認識度と KPI 実践度という2つの要素で構成されており、浸透度の違いを表しているのではないということである。第2に、業績が BSC の浸透度にどのような影響を与えるのかについては、明確な結論を得ることが難しいとしている。残された研究課題としては、BSC の浸透度と業績との関係を明らかにするための調査方法を確立する必要があるとしている。

伊藤（2009）の BSC 研究における位置付けについては、BSC 導入企業に関して、BSC 自体の浸透度という新たな視点を提供したことが挙げられる。これまで、BSC 導入に際する阻害要因や促進要因を対象とした先行研究や BSC 導入によって意図した戦略が浸透したかどうかという視点での調査は存在していたが、BSC が組織の中で具体的にどのように浸透しているかを明らかにした先行研究は存在していなかった。

岡田（2011）の研究課題は、BSC の企業内浸透度と業績評価（総合評価：財務指標と非財務指標の合計：以下、業績評価と略記）にどのような関係があるのか、BSC に非財務指標を組み込むことが業績評価に対して有効であるのか、以上 2 つである。伊藤（2009）と同じく、リサーチサイトとして金融機関（メガバンクグループ）A 社の事例を取り上げている。研究の結論としては大きく 2 点に纏めている。

第 1 に、BSC の企業内浸透度と業績評価の関係においては、BSC 浸透度が高い営業拠点ほど、業績評価が高いということである。しかも、職位が課長以上の BSC 浸透度を高めるだけではなく、営業拠点の全員の BSC 浸透度を高めることが、業績評価の向上に有効であることが判明した。また、職務経験においては本部各部門の企画・管理業務の経験者は、BSC 浸透度が高いことも明らかになった。

第 2 に、非財務指標が果たす役割については、統計分析でリスクマネジメント（以下 RM）が、業績評価に対して負の関係を有していることが明らかになった。しかし、顧客満足度（以下 CS）、従業員満足度（以下 ES）と業績評価の関係については明確な結論を得ることが出来なかった。支店長を中心としたインタビュー調査結果では、遅行指標である財務指標を高めるためには、先行指標である非財務指標に取り組むことが重要であること。近視眼的に財務指標を意識した経営行動をとるだけではなく、中長期的に非財務指標も意識したバランスの良い経営行動をとることが重要であること。これらが BSC に非財務指標を組み込むことの有効性であるとの定性的な意見を得るには至った。

インプリケーションとしては、次の 2 点が挙げられる。第 1 に、BSC 浸透度と業績評価の関係が、BSC 浸透度が高い営業拠点ほど、業績評価が高いという正の関係であることを明らかにしたことが挙げられる。先行研究である伊藤（2009）では、業績評価データが不十分であり、BSC 浸透度と業績評価の関係を明らかにすることが出来なかった。この研究では、実際に営業拠点を評価している全てのデータと調査対象となった営業拠点 20 店の全支店長から協力を得たことが大きかった。

第 2 に、BSC 浸透度においては、職位が課長以上の BSC 浸透度を高めるよりも、営業

拠点の全員の BSC 浸透度を高めることで、業績評価が高まることが明らかになった。先行研究である伊藤（2009）でも BSC 浸透度が職位の影響を受けることは明らかにされていたが、本研究では営業拠点の全員の BSC 浸透度を高めることで、業績評価が高まることを明らかにしている。支店長を中心としたインタビュー調査にもあったが、BSC や戦略マップによって、戦略目標の因果関係を可視化してカスケードダウンすることにより、営業拠点の全員に BSC を浸透させることは、業績評価の向上の観点からも有効な経営手法であると言える。

本論文の限界としては、BSC 浸透度と業績評価が正の関係であることを明らかにしたが、BSC 浸透度を認知度、理解度という 2 次元での測定に留まっており、より多次元での測定による業績評価との関係性において研究の余地が残されている。また、金融機関（メガバンクグループ）リサーチサイト A 社の事例においては、近年は急激に「金融コングロマリット化」が進んでおり、A 社の業績評価は単体評価（A 社単体）から連結評価（グループベース）に拡大している。この経営環境の変化における MCS 実務についても研究の余地が残されている。

第 2 節 BSC の実践に関する考察

岡田（2011）で研究対象とした非財務指標は CS・ES・RM であったが、非財務指標は数多く存在しており、非財務指標を選択する際には、それらの非財務指標を企業や事業部の戦略に合致するように、如何にカスタマイズしていくのか、非常に重要な課題である。企業や事業部ごとに作成された BSC や戦略マップにおいては、財務指標は ROA や ROE など各社共通の指標が選択されることが多くある。しかし、非財務指標の選択においては企業や事業部ごとに差異が生じる場合が多く、独自の戦略の特徴は、非財務指標の選択に表れるものである。

よって、非財務指標を選択し、測定することは、企業や事業部の戦略実行に関して非常に重要である。しかし、BSC に関する学術研究では、非財務指標のような多様な指標の評価に関して様々な課題があることを指摘している。

北田・梶原（2014）では、多様な業績指標を駆使する BSC を効果的に運用することは、一般的に考えられる以上に難しく、学術研究を手がかりとしながら、BSC の実践に伴う落とし穴とその克服法について検討している。第 1 に、共通指標バイアスとその克服方法。第 2 に、業績指標による戦略の代理化とその克服方法。第 3 に、動機づけられた推論とそ

の克服方法である。

まずは、共通指標バイアスとその克服方法について検討している。学術研究では、業績評価のための業績指標が多数存在するとき、業績評価者の判断が、共通の業績指標に過度に影響を受けることが明らかにされている。多様な業績指標に基づく業績評価に伴うこうしたバイアスは、共通指標バイアスと呼ばれている (Lipe and Salterio, 2000 ; Libby et al, 2004 ; Banker et al, 2004 ; Humphreys and Trotman, 2011)。共通指標バイアスが生じる原因は、BSC のような複数の業績指標に基づく業績評価指標が、評価者にとって著しく複雑な作業であり、認知的負荷を要するためである。

学術研究は、共通バイアスに対する克服法についても示唆を与えている。まず業績評価を行う上司に、業績評価の正当性を説明させることが、共通指標バイアスを軽減する (Libby et al, 2004)。次に、共通指標バイアスの原因の一つは、業績指標の妥当性に対して信頼がないためであり、第三者による保証などを通じて、業績指標の妥当性を保証することによって、共通指標バイアスを軽減することができる (Libby et al, 2004)。さらに、評価者に事業戦略、事業戦略と業績指標の関係、業績指標間の因果関係などを理解させることが、共通指標バイアスをなくす上で有効である (Banker et al, 2004 ; Humphreys and Trotman, 2011)。戦略マップには、戦略の明確化や戦略のコミュニケーションのほかにも、共通バイアスの抑制という効果もあると述べている (北田・梶原, 2014)。

続いて、業績指標による戦略の代理化とその克服方法について検討している。学術研究では、業績指標による戦略の代理化が起こる理由について、以下のように説明している。戦略は抽象的で接近しづらい概念である。一方、マネジャーにとって、業績指標は日々の業務との関連性がある。抽象的な戦略で行動するよりも、業績指標に基づいて行動するほうが、マネジャーにとっては簡単なのである。

さらに学術研究では、業績指標による戦略の代理化に影響を及ぼす要因として、次の 2 つの要因を明らかにしている。第 1 の要因は、マネジャーに対する報酬制度である。特定の戦略に対して、単一の業績指標が設定され、それに基づき業績連動報酬制度が実施される場合に、戦略の代理化の傾向が強まる。第 2 の要因は、戦略策定に対するマネジャーの関与のあり方である。戦略策定に対するマネジャーの関与度が増加するほど、業績指標による戦略の代理化の程度が緩和される。これは、戦略策定に関与することで、戦略のことをより理解して、組織目標や戦略にコミットしやすくなるからである。

学術研究は、業績指標による戦略の代理化に対する克服法についても示唆を与えている。

業績指標による戦略の代理化を防止するためには、報酬制度において、複数の業績指標を活用すること、戦略策定にマネジャーを巻き込むことの二つの方策が有効であると述べている（北田・梶原，2014）。

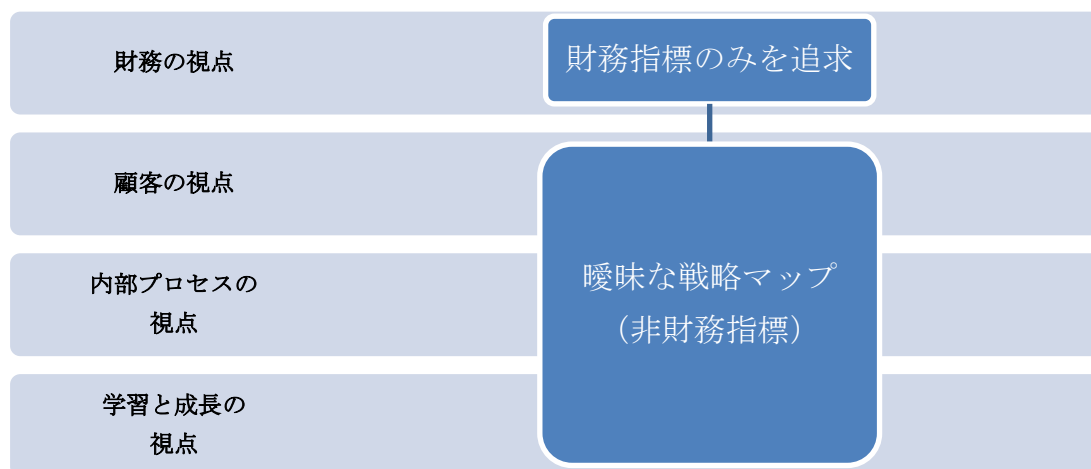
最後に、動機づけられた推論とその克服方法とその克服方法について検討している。学術研究では、BSC に基づく戦略評価には動機づけられた推論によるバイアスが伴う（Tayler, 2010）。動機づけられた推論とは、人は自らに好ましいようにデータを評価し、解釈する傾向を言う。ある学術研究では、同様の業績データを見せられたときに、戦略の策定に関与した程度が高いマネジャーほど、その戦略が有効に機能していると評価する傾向が強いことを明らかにしている。その結果、BSC が採用されたとしても、戦略評価が効果的に行われず、一度策定された戦略が変更されることなく継続されてしまう。

学術研究は、動機づけられた推論に対する克服法についても示唆を与えている。動機づけられた推論による戦略評価のバイアスを防ぐためには、戦略マップなどを通じて、業績指標間の関係性を明示的に示すことが有効であると述べている（北田・梶原，2014）。

BSC を成功裏に実施するには、業績評価を行う経営管理者が、企業や事業部独自の戦略にリンクする指標を識別・依存するため、事業戦略の様々な要素を理解しなければならない。つまり、業績評価を行う経営管理者が事業の戦略を理解している場合においてのみ、共通指標での評価に偏らず、戦略にリンクする指標を用いることが示されている。それによって、BSC 及び戦略マップの戦略遂行支援機能が達成されることが示唆されている。

岡田（2011）A 社のケースを考察すると、全社レベル・部門レベルでの戦略マップでは、事業をカバーする範囲が大きく、総花的な KPI が選定されるため、非財務指標と財務指標の因果連鎖が検証されない曖昧な戦略アップになりがちであった。この曖昧な戦略マップを営業拠点にカスケードダウンした際には、非財務指標と財務指標の因果関係が明確でなく、曖昧なままである。そのため、営業拠点のマネジメント層は、曖昧な非財務指標ではなく、共通指標である財務指標を重視することに偏重せざるを得ないのではないかと推察される。いわゆる共通指標バイアスや業績指標による戦略の代理化である（図表 14）。

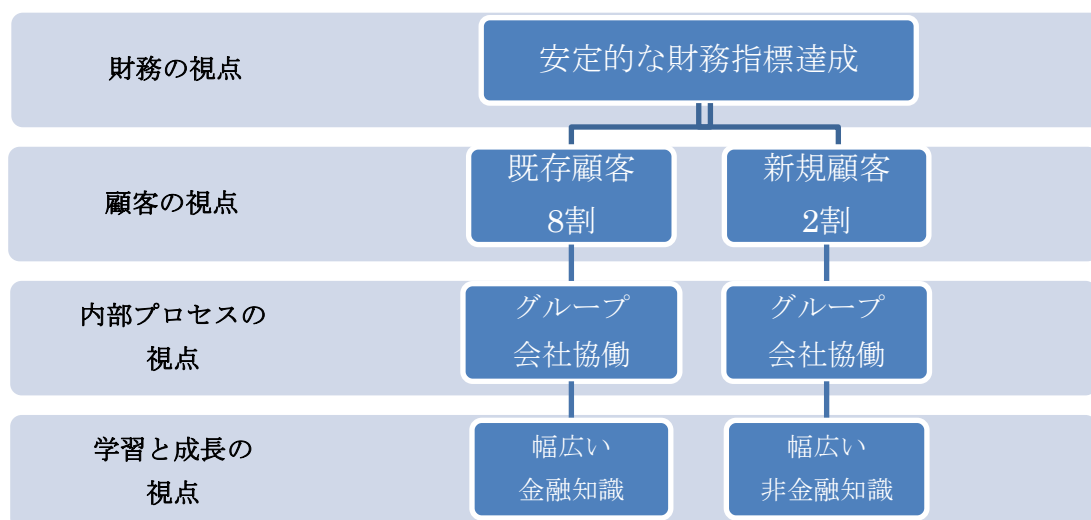
図表 14 営業拠点マネジメントの財務指標至上主義



(出所：筆者作成)

営業拠点のマネジメント層が、共通指標バイアスや業績指標による戦略の代理化からの脱却を図るためには、本社経営企画スタッフがトップダウンで非財務指標を選定するだけではなく、営業現場の活動を定量的・定性的に分析して、戦略や財務指標に先行する非財務指標を選択することが重要である。また、営業拠点の支店長や現場の担当者も参加して、ボトムアップで戦略マップを作り上げることで、戦略ストーリーが明確になり、事業戦略や業績指標間の関係性を理解することが出来ると考えている（図表 15）。

図表 15 営業拠点マネジメントの戦略ストーリーの明確化



(出所：筆者作成)

岡田（2011）によれば、A社の営業拠点内のBSC浸透度が高かった支店長は、営業拠点経営方針書（戦略マップに相当）を使用して、営業拠点内の部下や新しく転勤してきたメンバーに対して、戦略ストーリーを双方向（インタラクティブ・コントロール）に語りあっていた。これによって、部下や新しいメンバーとの戦略や戦術に関するコミュニケーションが良好になり、営業拠点内での戦略や戦術に関する意見（非財務指標の選択等）が、部下や新しいメンバーの方からボトムアップで上がってきていた。

インタビュー調査では、A社のベテラン支店長は次のようにコメントしていた。「本部の設定した戦略マップのKPI（主に非財務指標）に不足するものがあっても、支店長が主体的に設定して取り組んでいけば良い。支店長が支店経営の中で必要と思えば、疑似KPIを設定して実践していくべきだと考えている。支店長を長く勤めていると、自身が重要だと思う疑似KPIを設定する自由裁量が、支店経営をするうえでのやりがいに繋がっている。」。

南雲（2014）によれば、A社は過去BSCの導入をトップダウンで行うべきか、もしくはボトムアップで行うべきかというコントロールスタイル上の選択に直面したことがあると述べている。同じBSCでありながら、A社の米州本部では米国流リーダーシップに対する期待に応じるかたちでトップダウン色を強め、つまり上からのバウンダリー設定のかたちで導入した。一方、日本では同じく組織の全員参加の文化に沿うようにボトムアップを意識して、よりインタラクティブな方法で行ったと述べている。

戦略策定にマネジャーを巻き込んで戦略ストーリーの明確化を図ることによって、非財務指標を通じた戦略の明確化・共有化が進み、その結果として共通指標バイアスや業績指標による戦略の代理化を克服することに繋がるのではないかと考えている。

北田・梶原（2014）で指摘しているように、BSCを成功裏に実施するには、業績評価を行う経営管理者が、企業や事業部独自の戦略にリンクする指標を識別・依存するため、事業戦略の様々な要素を理解しなければならないのである。

本節ではBSCの実践に様々なバイアスが伴うことを考察した。そのうえでBSCに基づく業績評価を向上させるためには、個別のKPIに関する理解だけではなく、事業戦略に基づいたBSCの戦略ストーリーや全体的構造について理解していることが重要であろう。このテーマに関しては、定性並びに定量の両面から研究の余地が残されていると考えている。

第3節 小括

本節では、これまでの小括をする。伊藤（2009）の研究の結論としては、第1に、BSCの浸透度は、BSC 認識度と KPI 実践度という2つの要素で構成されており、浸透度の違いを表しているのではないということである。第2に、業績がBSCの浸透度にどのような影響を与えるのかについては、明確な結論を得ることが難しいとしている。さらに、残された研究課題としては、BSCの浸透度と業績との関係を明らかにするための調査方法を確立する必要があるとしている。

BSC 研究における位置付けについては、BSC 導入企業に関して、BSC 自体の浸透度という新たな視点を提供したことが挙げられる。これまで、BSC 導入に際する阻害要因や促進要因を対象とした先行研究や BSC 導入によって意図した戦略が浸透したかどうかという視点での調査は存在していたが、BSC が組織の中で具体的にどのように浸透しているかを明らかにした先行研究は存在していなかった。

岡田（2011）では、研究の結論としては大きく2点に纏めている。第1に、BSCの企業内浸透度と業績評価（総合評価：財務指標と非財務指標の合計：以下、業績評価と略記）の関係においては、BSC 浸透度が高い営業拠点ほど、業績評価が高いということである。しかも、職位が課長以上のBSC 浸透度を高めるだけでなく、営業拠点の全員のBSC 浸透度を高めることが、業績評価の向上に有効であることが判明した。また、職務経験においては本部各部門の企画・管理業務の経験者は、BSC 浸透度が高いことも明らかになった。

第2に、非財務指標が果たす役割については、統計的分析でRMが業績評価に対して負の関係を有していることは明らかになったが、CS・ESと業績評価の関係については明確な結論を得ることが出来なかった。インタビュー調査結果からは、遅行指標である財務指標を高めるためには、先行指標である非財務指標に取り組むことが重要であること。近視眼的に財務指標を意識した経営行動をとるだけでなく、中長期的に非財務指標も意識したバランスの良い経営行動をとることが重要であること。これらがBSCに非財務指標を組み込むことの有効性であるとの定性的な意見を得るには至った。

岡田（2011）の限界としては、BSC 浸透度と業績評価が正の関係であることを明らかにしたが、BSC 浸透度を認知度、理解度という2次元での測定に留まっており、より多次元での測定による業績評価との関係性において研究の余地が残されている。また、金融機関（メガバンクグループ）リサーチサイトA社の事例においては、近年は急激に「金融コン

「グローバル化」が進んでおり、A社の業績評価は単体評価（A社単体）から連結評価（グループベース）に拡大している。この経営環境の変化におけるMCS実務についても研究の余地が残されている。

北田・梶原（2014）では、多様な業績指標を駆使するBSCを効果的に運用することは、一般的に考えられる以上に難しく、学術研究を手がかりとしながら、BSCの実践に伴う落とし穴とその克服法について検討している。第1に、共通指標バイアスとその克服方法。第2に、業績指標による戦略の代理化とその克服方法。第3に、動機づけられた推論とその克服方法である。

共通指標バイアスが生じる原因は、BSCのような複数の業績指標に基づく業績評価指標が、評価者にとって著しく複雑な作業であり、認知的負荷を要するためである。共通バイアスに対する克服法についても示唆を与えている。まず業績評価を行う上司に、業績評価の正当性を説明させることが、共通指標バイアスを軽減する（Libb et al, 2004）。次に、共通指標バイアスの原因の一つは、業績指標の妥当性に対して信頼がないためであり、第三者による保証などを通じて、業績指標の妥当性を保証することによって、共通指標バイアスを軽減することができる（Libb et al, 2004）。

さらに、評価者に事業戦略、事業戦略と業績指標の関係、業績指標間の因果関係などを理解させることが、共通指標バイアスをなくす上で有効である（Banker et al, 2004 ; Humphreys and Trotman, 2011）。戦略マップには、戦略の明確化や戦略のコミュニケーションのほかにも、共通バイアスの抑制という効果もあると述べている（北田・梶原, 2014）。

業績指標による戦略の代理化に影響を及ぼす要因として、次の2つの要因を明らかにしている。第1の要因は、マネジャーに対する報酬制度である。特定の戦略に対して、単一の業績指標が設定され、それに基づき業績連動報酬制度が実施される場合に、戦略の代理化の傾向が強まる。第2の要因は、戦略策定に対するマネジャーの関与のあり方である。戦略策定に対するマネジャーの関与度が増加するほど、業績指標による戦略の代理化の程度が緩和される。これは、戦略策定に関与することで、戦略のことをより理解して、組織目標や戦略にコミットしやすくなるからである。

業績指標による戦略の代理化に対する克服法についても示唆を与えている。業績指標による戦略の代理化を防止するためには、報酬制度において、複数の業績指標を活用すること、戦略策定にマネジャーを巻き込むことの二つの方策が有効であると述べている。

動機づけられた推論とは、人は自らに好ましいようにデータを評価し、解釈する傾向を

言う。ある学術研究では、同様の業績データを見せられたときに、戦略の策定に関与した程度が高いマネジャーほど、その戦略が有効に機能していると評価する傾向が強いことを明らかにしている。その結果、BSC が採用されたとしても、戦略評価が効果的に行われず、一度策定された戦略が変更されることなく継続されてしまう。

動機づけられた推論に対する克服法についても示唆を与えている。動機づけられた推論による戦略評価のバイアスを防ぐためには、戦略マップなどを通じて、業績指標間の関係性を明示的に示すことが有効であると述べている。

北田・梶原（2014）で指摘しているように、BSC を成功裏に実施するには、業績評価を行う経営管理者が、企業や事業部独自の戦略にリンクする指標を識別・依存するため、事業戦略の様々な要素を理解しなければならないのである。

本節では BSC の実践に様々なバイアスが伴うことを考察した。そのうえで BSC に基づく業績評価を向上させるためには、個別の KPI に関する理解だけではなく、事業戦略に基づいた BSC の戦略ストーリーや全体的構造について理解していることが重要であろう。このテーマに関しては、定性並びに定量の両面から研究の余地が残されていると考えている。

第5章 Simons の研究に関する考察

第1節 LOC に関する考察

創発型戦略 (Mintzberg, 1978) におけるマネジメント・コントロール (以下, MC) の役割に関する研究としては, Simons の一連の研究が挙げられる (Simons, 1995 など)。Simons は MC を管理者が組織活動のパターンを維持または変更するために利用する, 情報ベースの公式的な手続きであると定義している (Simons, 1995)。

戦略の実現という観点から MC のフレームワークを提示して, MC と戦略との相互関係を示唆したことで, MC の役割拡大に貢献した。Simons は, MC のフレームワークとして, 診断的コントロールシステム, インターラクティブコントロールシステム, 理念システム, 境界システムという4つのコントロールレバー (Levers of control 以下 LOC) を提示している。

診断的コントロールシステムとは, 管理者が組織成果をモニターして, 事前に設定された業績目標との差異を是正するために利用する公式的な情報システムである。インターラクティブコントロールシステムとは, 管理者が部下の意思決定活動に関与するために利用する公式的な情報システムである。理念システムとは, 組織の基本的な価値観, 目的, 方向性を与えるために, 管理者が公式的に伝達して体系的に強化する一連の明確な組織についての定義である。境界システムとは, 組織成員に対して許容される活動領域を明示するものである。

Simons の LOC は, 戦略を実行したり, 戦略の創発を促進したりするマネジメント・コントロールの方法である。また, Simons は, Anthony (1965) のマネジメント・コントロールを診断的コントロールシステムとして捉えている。Simons は, 戦略をコントロールするためには, 相互に関連し合う LOC をバランスさせて利用する必要があると主張した。

佐久間・劉・三矢 (2013) では, Simons の LOC のサーベイ研究として, Bisbe and Otely (2004), Henri (2006), Widener (2007) などについてレビューしている。パッケージのサーベイ研究には, 妥当性の高い尺度設計の困難性, 尺度によって測定された数値を利用して複雑なパッケージ内のコントロールシステム間の関係を表現する困難性が存在するため, 健全な研究蓄積がなされていないと指摘している。パッケージのフレームワークを用いたケース・スタディの記述等の定性的研究が, 定量的研究に先立って求められるとも

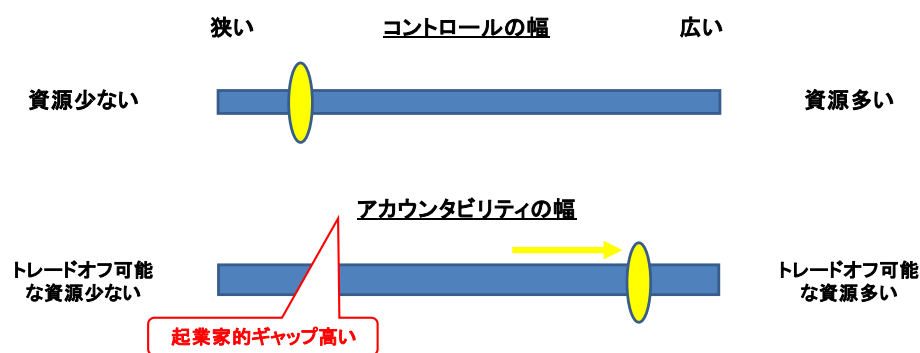
指摘している。

第2節 起業家的ギャップに関する考察

Simons (2005) では、起業家精神とは、個人が独立して、あるいは組織内で、現在コントロールしている資源に関わりなく機会を追求しようとするプロセスと定義される。マネジャーがコントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅を広くした場合、従業員は起業家にならざるをえない。このギャップが起業家的ギャップである（図表3）。

コントロールの幅とは、マネジメントが直接コントロール可能な資源であり、それは人的資源だけではなく、有形資産や情報資源のような無形資産も含んだものである。アカウンタビリティの幅とは、マネジメントの測定成果指標（財務指標並びに非財務指標）のトレードオフの幅を表している。

図表3 起業家的ギャップの創造（再掲）



（出所） Simons (2005, p.93) より引用

この起業家的ギャップの状況においては、マネジャーは、アカウンタビリティの幅とコントロールの幅とのギャップがフラストレーションや失敗の恐れを生じさせるほど広くなならないよう判断しなければならない。また、起業家的ギャップを必要とする程度にあわせて、マネジャーは現在の組織コンテキストで立派な起業家となりうる個人的資質（イニシアティブや見識など）を持つようにしなければならないと述べている（Simons, 2005）。

コントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅が広い場合、成功に必要な資源を全てコントロール出来なければ、マネジャーは自身が持つコントロールの幅を超えて、組織上の他者に助けと資源を求める。顧客の要求水準が高くなり、市場競争が厳しくなると、イ

イノベーションと柔軟性が成功にとって重要となる。マネジャーは、イノベーションと柔軟性を組織に浸透させなければならない。組織目標の達成に必要な資源を集めるために、マネジャーは創造性や人的ネットワーク、そして影響力を利用する。

インタラクティブ・ネットワーク（以下 IN）とは、個人が情報を集め、他人の意思決定に影響を及ぼさせる構造とシステムであると定義される。影響の幅は、個人がデータを収集し、新しい情報を探索し、他者の仕事に影響を及ぼそうとする際に張る網の広さを規定している（Simons, 2005）。

マネジャーは、他部門から人々を集めたり、人に型にはまらない考え方や学習させたりする IN を作り出すことで、影響の幅を広げる。IN は、追加的活動をプラスすることやセカンドボス（第二の上司）を別に設定することのように、2 つあるいはそれ以上の方向に個人の注意を向けさせる二元的影響構造により作り出される。IN は、会計のコントロールシステムを使って作り出せる。コントロールの幅をこえるアカウントビリティの幅を設定することや、高い目標を設定すること、コントロールシステムをインタラクティブに利用することなど、他部門や他職位の活動に注意を払うプレッシャーが生まれる。

IN 概念は、階層間で生じる垂直的インタラクションと同僚あるいは他部門の間で生じる水平的インタラクションの 2 種類がある（窪田, 2010）。垂直的インタラクションとは、上司と部下の間のインタラクションであり、公式システムに基づいた会議体や報酬構造などが、垂直的インタラクションを可能にさせる手段である。水平的インタラクションとは、非公式的なコミュニケーションや、同僚あるいは他部門の間で働きかけ合うインタラクションである。

責任共有とは、共有目的に向かって仕事をしている他者を助けるのは当然と思う責務であると定義される（Simons, 2005）。サポートの幅は、人が他の組織部門にいる人々に予測、期待できるサポートの範囲を定める。他者へのコミットメントは顧客ロイヤリティに基づく戦略や複雑なデザインを有する組織の場合に特に重要である。

責任共有を生み出すために、リーダーシップが最も重要になる。共有目的に向かって働いている他者を助けることが当然の責任であるとされる要件としては、目的の共有・集団帰属意識・信頼・公平性の 4 つが挙げられている。

組織全体に人々が責任共有を確実に受け入れるように、リーダーはその道筋を示さなければならない。信頼とサポートの環境を作り出すために、リーダーは組織全体がコミットしてくれるような規範を自ら体現しなければならない。他者を助け、責任共有を果たすこ

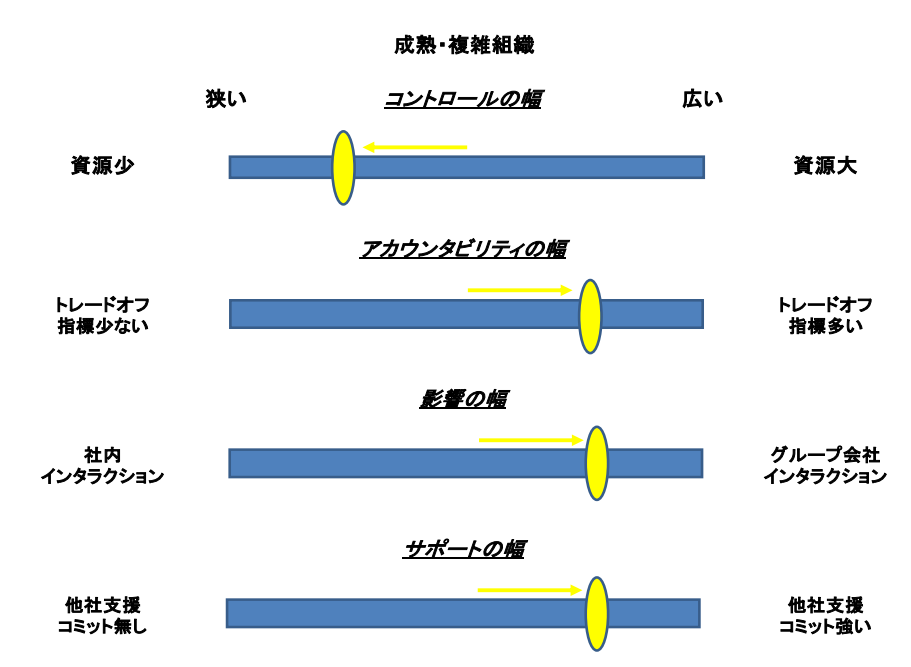
とにハイレベルのコミットメントを示す者だけが昇進でき、重要なリーダーシップのポジションにつくことが求められる。

起業家的ギャップの状況におけるマネジャーの事例として GE のケースを取り上げている (Simons, 2005)。GE は集権化された構造であるため、アカウントビリティの幅は、コントロールの幅に比べてかなり広い。つまり広い起業家的ギャップを持っている。自らの目的を達成するために、GE のマネジャーは大きく複雑な組織のなかで起業家でなければならない。

元 CEO のジャック・ウェルチは、影響の幅がコントロールの幅より確実に広くなるように、IN を作り、いろいろな二元的影響構造（たとえばセグメント・オーバーレイ）と部門横断的イニシアチブ（たとえばワークアウトとシックスシグマ品質プログラム）を導入した。また、ジャック・ウェルチは、責任共有の重要性やミッションに強く焦点をあわせることによってサポートの幅も広がった。そして、シニアマネジャーの昇進のための前提条件として個人的に彼らのコミットメントチェックしたことを引用している (Simons, 2005)。

組織のライフサイクルにおいて、4 つの幅がどのような変化をするのかについて、3 つの発展段階に分けて説明している (Simons, 2005)。ここでは成熟した複雑な組織を取り上げてみたい。成熟した複雑な組織において顧客ロイヤルティを創出しようとする仕事では、マネジャーはアカウントビリティの幅をコントロールの幅よりも広く設定することで、起業家的ギャップを意図的につくり、問題と機会に反応する起業家になるよう仕向けるであろう。このような状況では、人々がサイロから出るように仕向けるために、影響の幅もコントロールの幅よりも広く設定される。この要求の厳しい組織デザインを機能させるためには、サポートの幅が重要になり、そのスライダーは右に移動する (図表 16)。

図表 16 組織のライフサイクルにおける幅の変化（成熟・複雑組織）

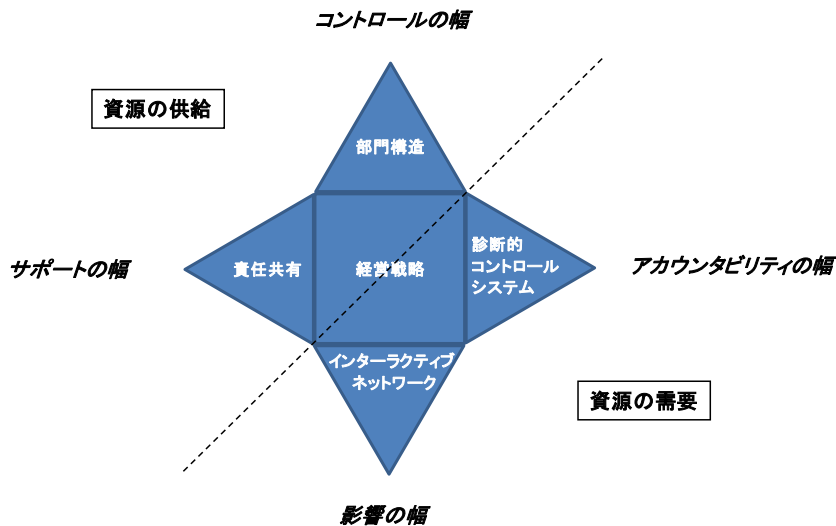


(出所) Simons (2005, p.225) 筆者一部加筆

GE のケースや成熟した複雑な組織のケースにおいても、マネジャーはコントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅が広い、起業家的ギャップの状況に置かれていた。この場合、マネジャーは他部門から人々を集めたり、人に型にはまらない考え方や学習させたりする IN を作り出すことで影響の幅を広げていた。また、責任共有の重要性やミッションに強く焦点をあわせることによってサポートの幅も広げていた。

これは、起業家的ギャップの状況においては、IN の構築によって影響の幅を広げて、責任共有を高めることでサポートの幅を広げることによって、経営資源の需要と供給のバランスを取っていると解釈することができる（図表 17）。

図表 17 経営資源の需要と供給



(出所) Simons (2005, p.217) より引用

次に、起業家的ギャップについて取り上げている Simons (2010) では、102 ケースのフィールド・スタディによって、組織デザインにおける2つの変数（コントロールの幅とアカウンタビリティの幅）の関係について報告している。集められたデータからは2つの変数（コントロールの幅とアカウンタビリティの幅）の関係が、戦略的開発活動と戦略的探究活動の重要な決定要素であるとする説がもたらされた。

この2つの変数（コントロールの幅とアカウンタビリティの幅）とは、Simons (2005) の2つの分析概念を利用している。コントロールの幅とは、マネジメントが直接コントロール可能な資源であり、それは人的資源だけではなく、有形資産や情報資源のような無形資産も含んだものである。アカウンタビリティの幅とは、マネジメントの測定成果指標（財務指標並びに非財務指標）のトレードオフの幅を表している。

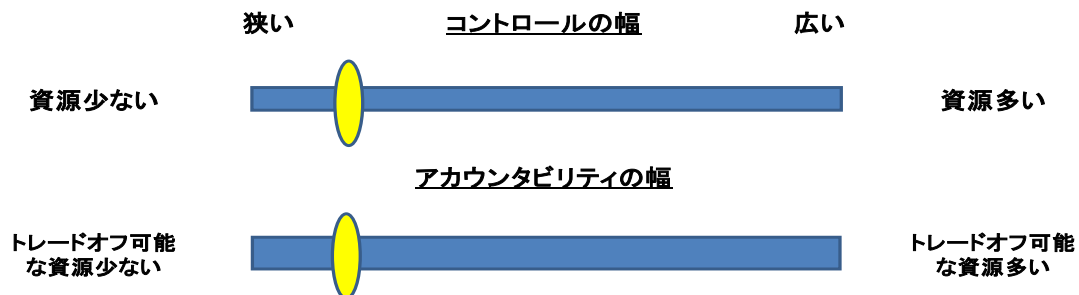
Simons (2010) では、フィールド・スタディから4つの一般命題について述べている。第1に、活動を開発することに集中する場合は、コントロールの幅とアカウンタビリティの幅を揃えている。第2、第3については、起業家的ギャップの状況（コントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅が広い状態）は、活動を探究することに従事するよう人々にインセンティブを与えている。第4に、コントロールの幅がアカウンタビリティの幅より

りも広い状況は、珍しく、不自然な状況である。

管理可能性原則にもとづくコントロールの幅とアカウントビリティの幅が揃っているケースでは（図表 18）、戦術的オペレーション業務に従事する軍隊や消費財メーカーの経理部門、食品加工会社のワーカー、コールセンターのマネジャーなど、ローコストや効率性に焦点を合わせた標準化戦略を採用していた。このケース群では、イノベーションは望まれておらず、業務目標へ可能な限り効率的かつ効果的に達することが求められた。

102 ケースの中では、コントロールの幅とアカウントビリティの幅が揃っているケースは少数の割合に留まり、ルーティンワークで、イノベーションを必要としない仕事であった。それはマネジメントにとって課題や機能といったオペレーション開発モードの業務であった。

図表 18 ルーティンワーク：アカウントビリティの幅=コントロールの幅



（出所）Simons（2010, p.15）より引用（筆者翻訳）

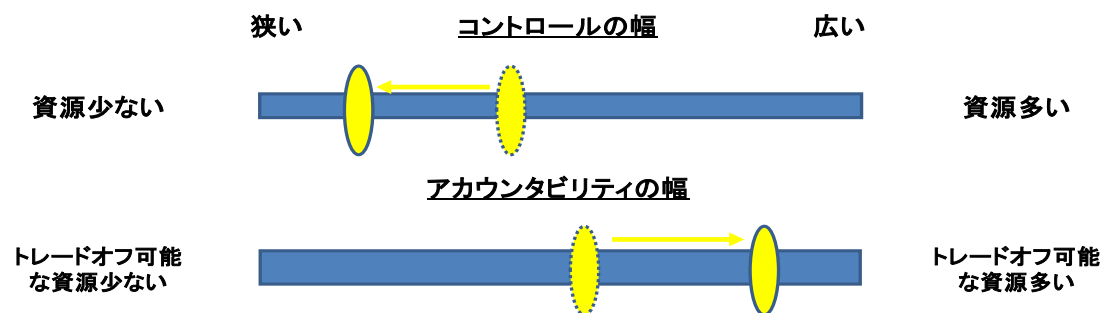
コントロールの幅よりもアカウントビリティの幅が広い起業家的ギャップの状況であるケースでは（図表 19）、中国のコンピューター企業のシニアエグゼクティブや投資銀行のエグゼクティブ、ヨーロッパの投資会社のエグゼクティブなど、商品やサービス、マーケットのイノベーションを起こすことを促進するために、これまでの戦略を変化させることを目的にしていた。

102 ケースの大多数は、コントロールの幅に比べてアカウントビリティの幅が広い起業家的ギャップの状況であり、マネジメントがイノベーションや戦略的探求を望む結果であった。それは戦略の変化を触発したり、高い水準での顧客満足度を実現したり、複雑なマトリックス組織を導くことを動機付けたりした。

しかし、Simons（2010）での 102 ケースのフィールド・スタディでは、MBA2 回生の

定性的なフィールド・スタディ調査がベースとなっているが、調査対象組織の業績との関係については関連づけられていない。コントロールの幅に比べてアカウンタビリティの幅が広い起業家的ギャップの状況における業績との関係について研究の余地が残されている。

図表 19 起業家的ギャップを拡大して変化を刺激する



(出所) Simons (2010, p.18) より引用 (筆者翻訳)

Simons (2013) では、事業戦略と組織構造、診断的コントロールシステムの関係についてフォーカスして研究している。どのようにマネジャーがコントロールの幅とアカウンタビリティの幅を調整して、異なったレベルのイノベーションや起業家的な行動を動機づけるかについて、75 社 (うち 3 社は命題から除く) のフィールド・スタディからデータ分析をしている。その結果として、マネジャーが、いつ、なぜ、どのようにしてコントロールの幅とアカウンタビリティの幅を選択するかについて、帰納法的に 6 つの命題が得られている。

1 つ目の命題は、コントロールの幅とアカウンタビリティの幅の関係を変化させた会社群である。この分析の目的は、戦略や組織構造や MCS の変化のパターンを調査することである。重要顧客の開拓やマーケットフォーカス等の新戦略を実行中の会社 8 社と会社組織内部の調和が必要な新戦略を実行中の会社 4 社と標準化戦略の事業構想に向けて着手中の会社 1 社の合計 13 社のフィールド・スタディを分析している。

2 つ目の命題は、高いレベルでの顧客サービスへの反応が必要な戦略を実行するために起業家的ギャップ (コントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅が広い状況) を利用した企業群であり、18 社のフィールド・スタディを分析している。事例として顧客サービスの差別化戦略を図っている銀行を取り上げている。この銀行の支店長は、金融商品や金利やマーケティングプログラムをコントロールする権限はなく、これらは全て銀行本部で

コントロールされていた。しかし、預金と消費者ローンの成長に関する業績には責任があった。銀行支店長は起業家的な方法で、新しいビジネスを引き付けた。例えば、ある銀行支店長は限られた駐車スペースを利用して車預かりサービスで手数料を稼いだ。別の銀行支店長は近くの製造工場の夜間シフトの多くの従業員のために営業時間の延長に応じていた。

3 つ目の命題は、複雑な組織間の横断的な調和を刺激するために起業家的ギャップ（コントロールの幅よりもアカウントビリティの幅が広い状況）を利用した企業群であり、22社のフィールド・スタディを分析している。4 つ目の命題は、ルーティンワークや独立した機能部を効率化させるために、コントロールの幅とアカウントビリティの幅を揃えた企業群であり、13社のフィールド・スタディを分析している。5 つ目の命題は、コンプライアンスを確実にするようにコントロールの幅よりもアカウントビリティの幅を狭くした企業群であり、3社のフィールド・スタディを分析している。6 つ目の命題は、コントロールの幅よりもアカウントビリティの幅を狭くしたことで結果として事業が非効率になった企業群であり、3社のフィールド・スタディを分析している。

しかし、Simons（2013）での75社の記述的なフィールド・スタディにおいても、組織業績とは明確に結び付けて分析しておらず、マネジャーのコントロールの幅とアカウントビリティの幅の選択が最適なものであったかどうかは明白にはなっていない。よって、コントロールの幅とアカウントビリティの幅との関係と組織業績との関係については研究の余地が残されている。

第3節 水平的INに関する考察

Simons（2005）のIN概念は、階層間で生じる垂直的インタラクションと同僚あるいは他部門の間で生じる水平的インタラクションの2種類がある（窪田，2010）。

Simons は、当初は上司と部下の間のインタラクションを仮定していた。マネジャーの注意が組織のトップから下へと階段上に繋がっていることを前提としている。さらに、公式システムに基づいた会議体や報酬構造などが、垂直的インタラクションを可能にさせる手段と位置づけられた。しかし、INには、非公式的なコミュニケーションや、同僚あるいは他部門の間で働きかけ合う水平的インタラクションも存在している（窪田，2010）。

INを構築することにより、組織に創造的引っ張り合いを生み出すことが可能になり、市場の変化が激しいとき長期間にわたり競争力を維持するには、高いレベルの創造的引っ張

り合いによって組織に学習と適応を促すことが不可欠である（窪田，2010）。戦略的不確実性に対して組織の創造性を高めるためには，IN の構築は重要である。

IN の研究については，ダイナミックかつ経時的なプロセスを捉えて行う必要がある。MCS は戦略の形成・実施プロセスに積極的に関与できるという見方をするのが，IN の研究である。したがって，MCS が戦略により受動的に決定されるのではなく，また，一時点の戦略タイプに適合的な MCS を探索する研究でもない。IN に関する経験的研究が実施されてはいるが，この研究領域は広いため研究成果の蓄積は未だ十分な状況とはいえないと指摘している（窪田，2010）。

庵谷（2014）では，フロントラインにおける管理会計利用がマネジャー間の IN の形成に与える影響について，シティホテルを制度論的パースペクティブに基づくケース・スタディとして定性的研究を実施している。

フロントラインにおける管理会計利用が制度化されるプロセスをケース・スタディによって明らかにし，そのなかで管理会計利用がマネジャー間の IN の形成にどのように影響を与えているか，そのメカニズムを中心に考察している。ケース・スタディでは，管理会計利用の変化がマネジャーの責任範囲を拡大させ，IN の形成に影響を与えていることを解明するとしている（庵谷，2014）。

ケース・スタディから得られたインプリケーションとして，フロントラインのマネジャーによる管理会計利用が，IN の形成に寄与する要因を 4 点に纏めている（庵谷，2014）。第 1 に，所与の責任範囲の利益目標だけでなく，より上位の利益目標を共有化させること。第 2 に，上位の利益目標を達成するための規範的価値観を共有させること。第 3 に，管理会計利用の精度を向上させると同時に情報の理解容易性を図ること。第 4 に，会計ルーチンが不確実性への対応として機能し，意思決定の制度的基盤を提供することである。

残された課題としては，シングル・ケース・スタディから得られた結論であり，一般化を意味するものでない。さらに IN の形成に必要な条件について，さらに実証研究を重ねていく必要がある。また，IN の形成に中心的な役割を果たすリーダーシップの存在についても検討する必要があるとしている（庵谷，2014）。

妹尾・横田（2015）では，Simons（2005）の IN の概念を踏まえた，水平的インタラクティブ・ネットワーク（以下水平的 IN）の構築を促進する要因を明らかにするために，変革型リーダーシップに着目し，予算の活用の特徴と対比して分析を行っている。

Simons（2005）では新たな概念である IN について，これまでの上司・部下間の垂直的

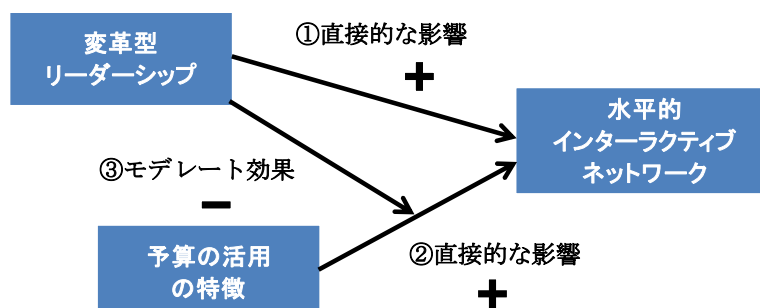
インタラク션을を前提とするインタラクティブ・コントロール・システム（以下 ICS）を包含する広い概念と捉えている。しかし、先行研究をみると水平的インタラク션についての研究はいまだ途上にある（窪田，2010）。そこで、IN について非公式の影響パターンを促進する部門間の水平的インタラク션をもたらすシステムという特性のみに着目し、それを支援する責任共有というレバーを含めた、水平的 IN という概念を構築し、分析対象とした。この水平的 IN の構築を促進する要因を明らかにすることを論文の目的としている（妹尾・横田，2015）。

妹尾・横田（2015）では、既存の ICS の概念に追加された、IN 固有の特性に着目し、部門間の水平的インタラク션을を誘発するシステムであり、そのために共有目標に向けて努力する他者を助けるために個人が負う責務を与えるルールを含む、水平的 IN という新たな概念を構築している。

分析フレームワークとしては、変革型リーダーシップが水平的 IN に与える影響について、日本企業における一般的な傾向を明らかにしてインプリケーションを示すために、東証 1 部企業の経営管理責任者に対して、郵送質問票調査を実施している。その際、水平的 IN の先行要因として、変革型リーダーシップに明確な焦点をあてるため、分析フレームワーク（図表 20）に予備的仮説として想定される 3 つの影響を示している。

水平的 IN への①変革型リーダーシップと、それと対比する②予算の活用の特徴の直接的な影響である。次に、予算の活用の特徴と水平的 IN の関係への③変革型リーダーシップのモデレート効果である（妹尾・横田，2015）。

図表 20 分析フレームワーク：予想される影響



（出所）妹尾・横田（2015, p.6）より引用

結論として以下3点に纏めている。第1に、マネジャーが変革型リーダーシップを発揮することは、水平的INの構築に強い直接的な正の影響を与える。第2に、予算の活用の特徴のうち、報酬とのリンクと経営陣の関心の程度の高さは、水平的INの構築に直接的な正の影響を与える。第3に、マネジャーが変革型リーダーシップを発揮することは、予算の活用の特徴が水平的INの構築に与える影響を弱める（妹尾・横田，2015）。

これらの発見から、水平的INの構築を促進するためには、マネジャーが変革型リーダーシップを発揮することが重要であり、リーダーシップが発揮されない場合には、全社予算と報酬とのリンクを強めたり、経営陣が予算目標の達成に強い関心を示したりすることによって、水平的INの構築を促す必要があると解釈することが可能であろうとしている（妹尾・横田，2015）。

残された課題として4点を挙げている。第1に、先行研究の少ない予備的研究であるため、得られた3つの発見事項に基づき、今後はより厳密な仮説検証的研究を行わなければならない。その際、新たに構築した概念である水平的INについては、その尺度の妥当性を再度検討する必要がある。第2に、水平的INを成果変数としたため、水平的INの構築が全社レベルの戦略成果に対し、どのような影響を示すかについて明らかにしていない。ICSに関する既存の研究と同様に、その影響も分析する必要がある。

第3に、調査対象が経営管理責任者であったため、フォロワー個人の心理や行動を直接分析の対象にしていない。変革型リーダーシップと水平的INはともに、フォロワー個人の心理や行動を強く関連すると予想される為、その影響も分析する必要がある。第4に、日本における変革型リーダーシップの研究は海外と比較すると少なく、水平的INの中核的な特性である水平的インタラクションは日本の管理会計の1つの特徴であるとされている為（窪田，2010，p147-148），今後の研究では日本企業という文脈を踏まえた分析が必要になるとしている（妹尾・横田，2015）。

第4節 小括

ここでは、起業家的ギャップ並びに水平的INに関する先行研究のレビューを小括して、残された研究課題について纏める。

Simons (2005) の MCS 概念である4つの幅並びに起業家的ギャップに関する先行研究は規範的研究が中心であり、定性並びに定量の両面から研究の余地が残されている。また、Simons (2010, 2013) のフィールド・スタディでは、調査対象組織の業績評価との関係

については関連づけられていない。起業家的ギャップの状況における IN 並びに責任共有やリーダーシップが業績評価に与える影響については、新たなケース企業を題材とした定性・定量の両面からの研究貢献の余地が残されている。

IN 概念 (Simons, 2005) は、上司・部下間の垂直的インタラクションに加えて、部門間やグループ会社間の水平的インタラクションも含んだ概念に拡張されている。Simons は、当初は上司と部下の間のインタラクションを仮定していた。マネジャーの注意が組織のトップから下へと階段上に繋がっていることを前提としている。さらに、公式システムに基づいた会議体や報酬構造などが、垂直的インタラクションを可能にさせる手段と位置づけられた。しかし、IN には、非公式的なコミュニケーションや、同僚あるいは他部門の間で働きかけ合う水平的インタラクションも存在している。

IN の構築を促進する要因を明らかにした研究は、庵谷 (2014) シティホテルの定性的研究、妹尾・横田 (2015) 東証 1 部企業の経営管理責任者への郵送質問票による定量的研究などの例外を除き、研究蓄積がなされていない。垂直的及び水平的インタラクションの両方の視点からの研究の余地が残されている。

妹尾・横田 (2015) の研究では、先行研究の少ない予備的研究であるため、新たに構築した概念である水平的 IN については、その尺度の妥当性を再度検討する必要がある。また、水平的 IN の構築が全社レベルの戦略成果に対し、どのような影響を示すかについて明らかにしていない。調査対象が経営管理責任者であった為、フォロワー個人の心理や行動を直接分析の対象にしていない。変革型リーダーシップと水平的 IN はともに、フォロワー個人の心理や行動を強く関連すると予想される為、その影響も分析する必要がある。

本論文の研究課題は、戦略的 MCS である BSC を導入している金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げて、BSC の有効性と水平的 IN が組織業績に及ぼす影響について明らかにすることである。これまでに小括したように、BSC 研究の残された課題として、水平的インタラクション (Simons, 2005) を追加することや、BSC 浸透度をより多次元で測定した業績評価との関係性について研究に取り組んでみたい。

第6章 リサーチサイトと調査方法

第1節 リサーチサイトの選定理由

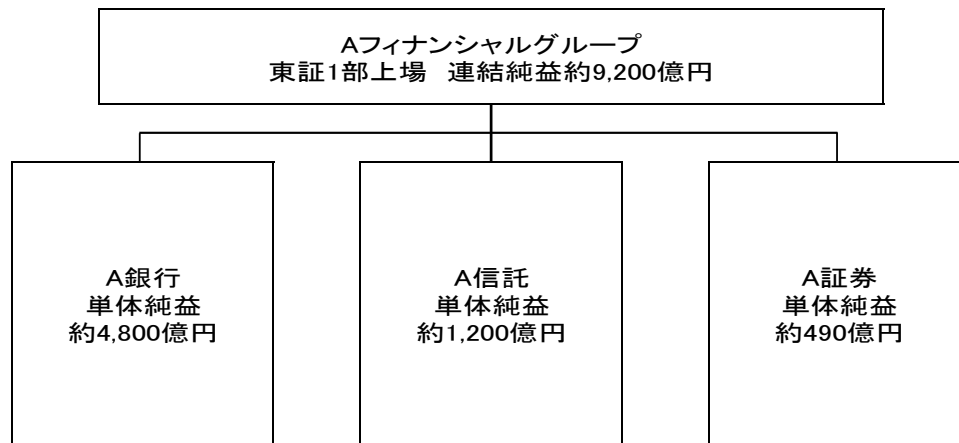
本論文の研究課題やこれまでに小括した内容を踏まえて、リサーチサイトについては、金融機関（メガバンクグループ）A社を選定した（図表21）。A社は日本におけるBSC導入企業の代表的な成功事例として複数の書籍で紹介されており、2006年9月には米国バランス・スコアカード・コラボレイティブより、BSCの運営手法が優れている企業に対して贈られる「Hall of Fame」（殿堂入り）アワードを受賞している。「Hall of Fame」（殿堂入り）アワードの受賞理由としては、①A社統合（発足時）におけるBSCの有効活用②トップダウンとボトムアップを織り交ぜたアライメント方法の創造③グローバルスケールでのBSC全社展開の3点が挙げられている（図表22）。

Kaplan and Norton（2008）では、A社が戦略の実行に成功した要因として、戦略的アライメント（戦略の落とし込み）の存在を挙げており、戦略マップに基づいて、次年度に向けて4つの視点から戦略更新をする体制が定着している点を評価している。

A社はグループの中核となるメガバンクの強大な顧客基盤に対して、グループ企業（証券や信託銀行等）が金融商品・金融サービスを提供していく事で、金融持株会社としてメガバンクグループの連結収益を極大化していく経営戦略を採択している。そのため、A社のBSCは経営戦略に合わせて拡張されており、「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲が拡大している。権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供している、Simons（2005）の起業家的ギャップ（コントロールの幅よりもアカウントビリティの幅が広い）が顕著に見られる状況であり、水平的INの果たす役割について考察できるのではないかと考えている。

A社がBSCの殿堂入り企業であること、グループが巨大な財閥系企業であること、共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）を導入していること、グループベースの連結業績評価を導入していることから、本論文の研究課題であるBSCの有効性と水平的INに関する研究を実施するリサーチサイトとして、A社は相応しいものと考えている。

図表 21 金融機関（メガバンクグループ）A 社



（出所）A 社ディスクロージャー（2017, p.94）に筆者一部加筆

図表 22 A 社の「Hall of Fame」（殿堂入り）アワード受賞理由

申請目的	Kaplan and Norton 両氏の提唱する枠組みの BSC 導入をほぼ完了。現在はより日本的な品質経営やボトムアップの要素を加味した独自の BSC を展開中であり、このアプローチが BSC の世界的な権威から見て適切と評価されるかどうかを確認する。
受賞理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ A 社統合（発足時）における BSC の有効活用 統合準備の段階から、旧 2 社が一体となって、全社戦略、部門戦略、機能戦略の統合や企業文化の統合に BSC を有効利用した。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップダウンとボトムアップを織り交ぜたアライメント方法の創造 BSC はトップダウンで導入するものとの既成概念にとらわれず、ボトムアップを織り交ぜたアライメント方法を創造。経営と現場が一体感をもって戦略を推進する独自のアプローチを導入した。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルスケールでの BSC 全社展開 多国籍企業が BSC を導入する場合、特定の部門や地域に導入範囲を限定するケースが多いが、A 社はグローバルスケールで BSC を全社導入した。

（出所）「2006 年度バランス・スコアカード・コンファレンス」資料を参考に筆者作成

第2節 A社のBSC導入及び活用状況

金融機関（メガバンクグループ）A社は、2001年7月にA社米州本部にてBSC導入を開始しており、BSC導入企業の成功事例として、Kaplan and Norton（2004）で米州本部でのBSC導入事例が紹介されている。米州本部でのBSC導入の目的はガバナンスの強化と日本からの派遣社員と現地社員間のコミュニケーションの強化であった。その後、米州本部でのBSCを発展させる形で、戦略管理と業績評価の共通プラットフォームの構築や全社員の報酬へのBSCベースの業績評価の反映を経て、2005年10月からは全社的（グローバルスケール）にBSCを導入している。現在導入されているBSCは、米州本部のBSCを発展させて、全社ベース（グローバルスケール）で共通に利用されているBSCである。

A社でBSCを導入した目的は大きくは3つあり（図表23）、1つ目は短期的な財務目標の追求と、お客さまとの関係強化、プロセス改善、人材育成、職場環境の整備、経営インフラの整備等、中長期的な経営課題への取り組みをバランスさせることである。2つ目は大型組織における戦略管理と業績評価の共通プラットフォームを構築することである。具体的には全社的な目標の達成に向けて、部門毎に役割分担に応じたKPI設定やウェイト配分を実施することである（図表24）。3つ目は経営から現場までが経営戦略を共有することによって、従業員一人ひとりの活動が経営戦略に整合的に結びつくように、戦略と目標成果管理制度をリンケージさせることである。

A社では具体的にはBSCを、戦略を共有し推進していくためのマネジメントツールとして活用しており、また全世界に展開する営業拠点の多面的統一的業績評価ツールとしても活用している。


マネジメントツールとしてのBSCは、戦略マップが大きな役割を担っている。BSCの4つの視点、A社の場合は「財務」、「顧客・社会」、「内部プロセス」、「人材と経営インフラ」における各KPIを戦略マップに図示して、各KPIが最終的な目標である財務面の成果にどのように繋がっていくのかを視覚化している（図表25）。A社の戦略マップの適用範囲は全社的な戦略マップから、部門毎（リテール部門や法人部門、国際部門、市場部門）、さらに部店毎（顧客の窓口となる営業拠点）に作成されており、最終的には個人の目標成果管理（MBO）まで結びついている（図表26）。BSCにより明確化された全社・部門の戦略を、各組織階層を通じて個人の目標管理までカスケードしている。これによって、個


人の日々活動が全社戦略の実現に繋がることを明確に認識できる仕組みを確立している。

業績評価ツールとしては、BSC のスコアカードを使用している。財務指標と非財務指標の業績に影響を及ぼす、戦略上重要な指標（KPI）を設定し、その 6 ヶ月間の目標値に対する達成度で業績を評価している（図表 27）。

A 社における営業拠点の業績評価制度は、戦略マップに基づいた財務指標と非財務指標の達成率によって評価されている。6 ヶ月を 1 期とした業績評価制度では、財務指標と非財務指標の達成率による、総合評価によって営業拠点を評価しているため、財務指標のみを達成しても営業拠点が表彰されない（評価されない）仕組みになっている。また、営業拠点が表彰されるための各項目間の配点のウェイト付けは、財務指標と非財務指標では、財務指標のウェイトの方が大きい。非財務指標のリスク管理（RM 等）について、営業拠点において重大な問題や不適切な対応があった場合は、どれだけ業績評価（総合評価）で実績を上げていても、最低ランクに引き下げる仕組みとなっている。これは業績評価（総合評価）のメッセージとして、財務指標だけではなく、非財務指標も意識したバランスの良い経営行動をとることが重要であることを表している。

図表 23 A 社の BSC 導入目的

持続的価値の創造による「グローバルトップ 5」の安定的維持		
		
【BSC を活用した経営管理】		
バランスのとれた目標設定	共通プラットフォーム	組織/個人のリンケージ
<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期の財務目標と中長期の経営課題への取り組みをバランスさせる ・ 営業（攻め）と事務/リスク管理/内部統制（守り）をバランスさせる ・ 本部と営業店をバランスさせる。本部からの一方的な目標示達/評価では 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大型組織における戦略管理と業績評価の共通プラットフォームを構築する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ BSC により明確化された全社/部門の戦略を各組織階層を通じて個人の目標管理までカスケードする ・ 個人の日々の活動が全社戦略の実現に繋がることを明確に認識できる仕組みを確立する

なく、双方向のコミュニケーション/協働を実現		
		
A 社グループ経営理念の実践		

(出所)「2006 年度バランス・スコアカード・コンファレンス」資料を参考に筆者作成

図表 24 A 社の BSC 導入目的「役割分担に応じた KPI 設定・ウェイト配分」

「世界屈指の総合金融グループ」の達成			
	全社テーマ	顧客部門（リテール・法人）	事務・システム部門
財務	グローバルトップ 5 の達成 ・ ROE ・ 粗利益 ・ 経費率	55 点 ・ ROE ・ 粗利益 ・ 経費率	15 点 ・ 経費予算遵守率 ・ システムコスト削減額 ・ 事務事故実損額
顧客・社会	「Quality for you」 ・ サービス No.1 ・ 信頼度 No.1 ・ 国際性 No.1	15 点 ・ お客さま満足度 ・ 営業店による評価 ・ 社会貢献・環境	15 点 ・ お客さま満足度 ・ 営業店による評価 ・ 社会貢献・環境
内部プロセス	・ 新たな価値創造 ・ 品質と生産性の向上 ・ 社会的要請への対応	20 点 ・ 顧客基盤の拡大 ・ 新規商品投入 ・ コンプラ・リスク管理	60 点 ・ 事務品質・生産性 ・ IT 基盤高度化 ・ コンプラ・リスク管理
人材・経営インフラ	・ 働きがいのある職場 ・ チャレンジ精神溢れる人材 ・ 先端手法・技術・IT の導入	10 点 ・ プロ人材の育成 ・ コミュニケーション強化 ・ 次世代ビジネス開発	10 点 ・ プロ人材の育成 ・ コミュニケーション強化 ・ 先端 IT 技術の導入

(出所)「2007 年度バランスド・スコアカード・アジア太平洋サミット」資料を参考に筆者作成

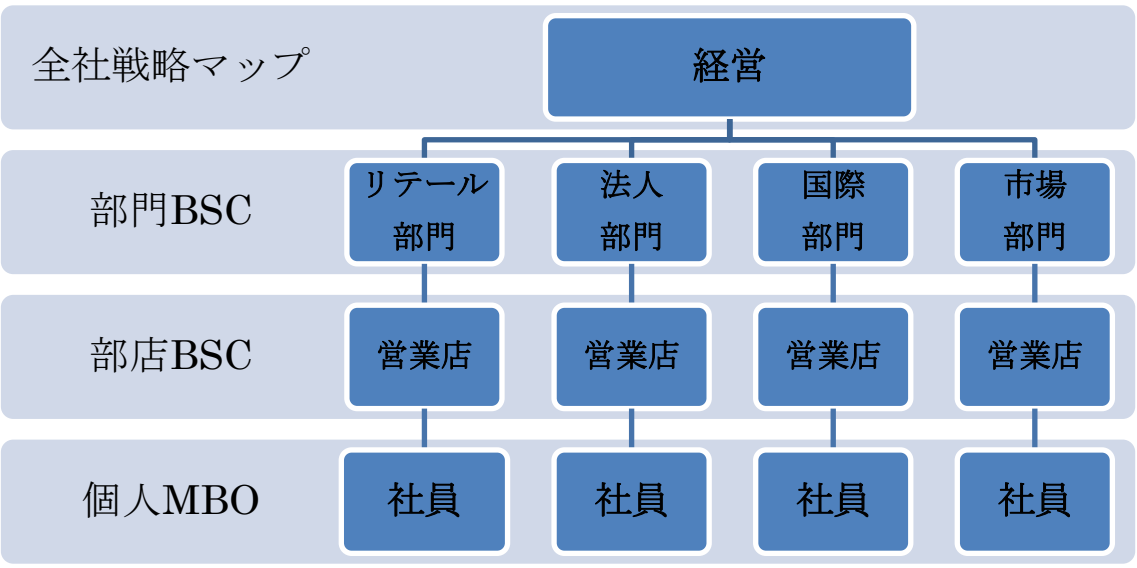
図表 25 A 社の戦略マップ

“世界トップ5”の地位				
財務の視点				
		<div><div>・増収</div><div>・貸借対照表構造の改善</div><div>・コスト削減</div><div>・資本効率の向上</div></div>		
No.1 のサービス, No.1 の信頼度, No.1 の国際性				
顧客の視点			社会の視点	
<div><div>・顧客満足度</div><div>(リテール, 法人, 海外)</div><div>・内部顧客満足度</div><div>(経営, 事務部門, 関係会社)</div></div>			<div><div>・地域社会</div><div>・地球環境</div></div>	
内部プロセスの視点				
価値創造			価値毀損の回避	
<div><div>RM (顧客接点)</div><div>・マーケティング戦略</div><div>・チャネル戦略</div><div>・内外連携</div><div>・ビジネスモデル</div></div>	<div><div>PO (商品開発)</div><div>・投資銀行商品</div><div>・市場関連商品</div><div>・決済性商品</div><div>・IT製品等</div></div>	<div><div>オペレーション</div><div>・事務業務品質</div><div>・生産性</div></div>	<div><div>・ガバナンス構造</div><div>・コンプライアンスと倫理</div><div>・内部統制</div><div>・情報セキュリティマネジメント</div><div>・リスク管理等</div></div>	
人材・組織文化の視点			経営インフラ・ITの視点	
<div><div>・従業員満足度</div><div>・能力開発</div><div>・職場環境</div><div>・コミュニケーション</div><div>・業績管理</div><div>・キャリア形成等</div></div>			<div><div>・戦略的ALM</div><div>・人事システム</div><div>・CRMシステム等</div></div>	

(出所)Robert S.kaplan and David P.Norton(2008)

『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』P70 図表 2 - 3 を参考に筆者作成

図表 26 A 社の BSC 適用範囲



(出所)「2007 年度バランスト・スコアカード・アジア太平洋サミット」資料を参考に筆者作成

図表 27 A 社の営業拠点の業績評価 (イメージ)

《財務指標》

KPI (評価指標)	配点
収益 (連結)	〇〇
収益 (単体)	〇〇
販売額	〇〇
ボリューム	〇〇
顧客基盤 (CS 等)	〇〇
合計	〇〇〇

《非財務指標》

KPI (評価指標)	配点
リスク管理 (RM 等)	〇〇
内部管理	〇〇
人材 (ES 等)	〇〇
合計	〇〇〇

(出所)「2007 年度バランスト・スコアカード・アジア太平洋サミット」資料を参考に筆者作成

第3節 A社の起業家的ギャップの状況

A社はグループの中核となるメガバンクの強大な顧客基盤に対して、グループ企業（証券や信託銀行等）が金融商品・金融サービスを提供していく事で、金融持株会社としてメガバンクグループの連結収益を極大化していく経営戦略を採択している。そのため、A社のBSCは経営戦略に合わせて拡張されており、A社の業績評価は単体評価と連結評価で構成されている（図表28）。単体評価は、伝統的銀行業務が中心であり、A銀行顧客に対して銀行単体で取引を完結できるため、A銀行支店長は部下に直接指示を出すことが可能であり、指揮権は有効に機能している。

しかし、連結評価については、グループベースの協働ビジネスが中心であり、A銀行顧客の同意を取得後に、A信託及びA証券へ紹介を実施する。そのうえでA銀行顧客とA信託及びA証券との取引が発生して初めて連結評価がなされる。そのためA銀行支店長は、直接の部下ではないA信託やA証券の社員に、A銀行顧客に対して最良のサービスを提供して貰うように働きかける必要がある。ここではA銀行支店長のA信託及びA証券に対する指揮権は限定的でしかない（図表29）。

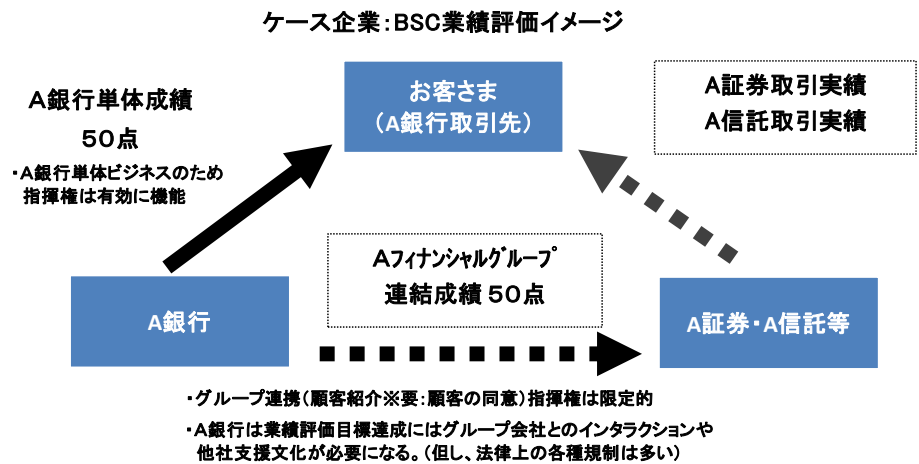
よって、A社において起業家的ギャップ（Simons, 2005）の状況が存在していると考えている。

図表28 A社の起業家的ギャップの状況（イメージ）

K P I（評価指標）	配点	特徴・課題
A銀行単体評価 (伝統的銀行業務業績)	50点	A銀行顧客に対して、銀行単体で取引を完結できるため、A銀行支店長の指揮権は有効に機能。
Aフィナンシャルグループ 連結評価 (連結グループベース業績)	50点	A銀行顧客をA信託及びA証券へ紹介。 (顧客同意を取得後にグループ企業へ連携) A銀行支店長のA信託及びA証券に対する指揮権は限定的でしかない。
合計	100点	A銀行支店長は業績評価目標を達成するために、 A信託及びA証券とのインタラクションや他社支援が必要になる。(但し、法律上の各種規制は多い)

(出所) 筆者作成

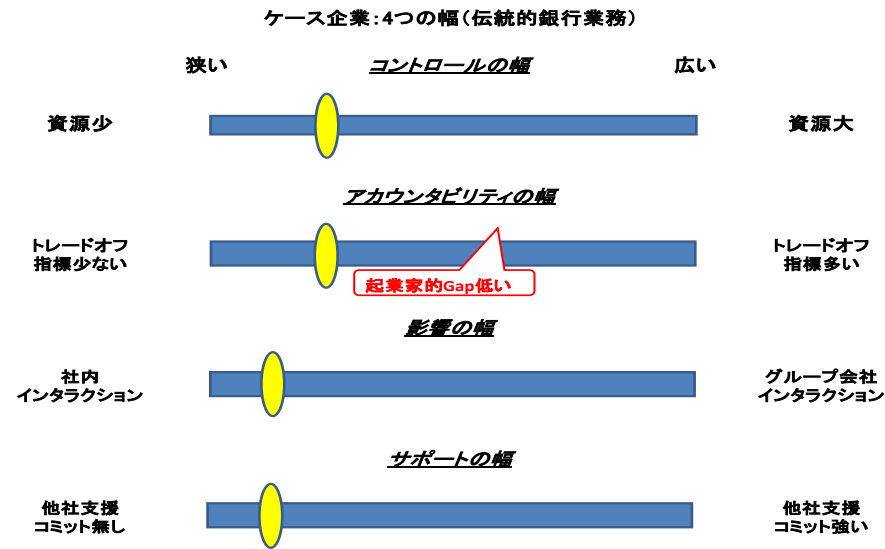
図表 29 A 社とグループ会社の関係（イメージ）



(出所) 筆者作成

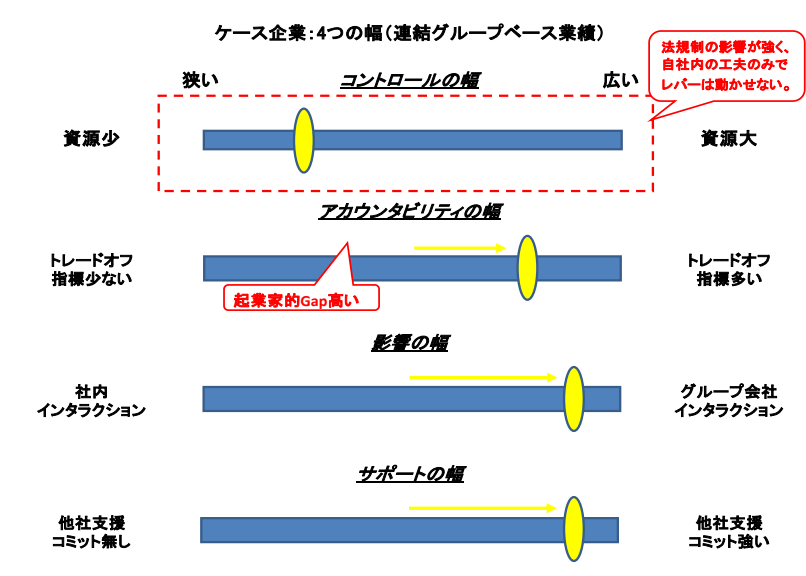
このように A 社の業績評価制度（特に連結評価）は、起業家的ギャップの状況で設計されている。単体評価はコントロールの幅とアカウントビリティの幅が揃っている起業家的ギャップが相対的に低い状況といえる（図表 30）。反対に、連結評価はコントロールの幅とアカウントビリティの幅が乖離している起業家的ギャップが相対的に高い状況といえる（図表 31）。

図表 30 A 社単体評価の起業家的ギャップ



(出所) 筆者作成

図表 31 A 社連結評価の起業家的ギャップ



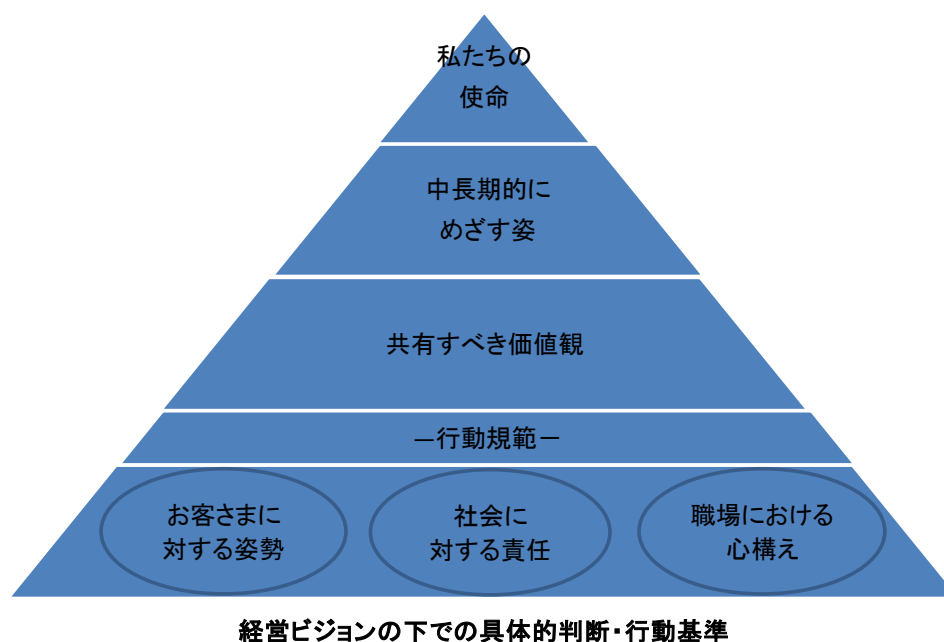
(出所) 筆者作成

第4節 A 社の経営ビジョン

A 社の経営ビジョンは、グループが経営活動を遂行するにあたっての最も基本的な姿勢を示した価値観であり、全ての活動の指針となるものとしている。経営戦略や経営計画の策定など、経営の意思決定のよりどころとし、また、全役職員の精神的支柱として、諸活動の基本方針としている（図表 32）。

経営ビジョンの下に、グループの役職員が日々いかに判断し行動すべきかの基準として行動規範を定め、経営ビジョンの実現を目指している。

図表 32 金融機関（メガバンクグループ）A 社の経営ビジョン



（出所）A 社ディスクロージャー（2017, p.1）に筆者一部加筆

第 5 節 調査方法の選定理由

本論文の研究課題は、戦略的 MCS である BSC を導入している金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げて、BSC の有効性と水平的 IN が組織業績に及ぼす影響について明らかにすることである。

A 社はグループの中核となるメガバンクの強大な顧客基盤に対して、グループ企業（証券や信託銀行等）が金融商品・金融サービスを提供していく事で、金融持株会社としてメガバンクグループの連結収益を極大化していく経営戦略を採択している。そのため、A 社の BSC は経営戦略に合わせて拡張されており、「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲が拡大している。権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供している、Simons（2005）の起業家的ギャップ（コントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅が広い）が顕著に見られる状況であり、水平的 IN の果たす役割について考察できるのではないかと考えている。

調査方法としては、A 社の一部従業員を調査することによって、A 社全体を知ることができる、質問票調査は適切であると考えている。田村（2006）によれば、質問票調査は、

母集団を設定し、それを代表する標本を抽出し、その標本データを分析することによって、より大きい母集団について重要なことを明らかにする特質をもっている点を指摘している。しかし、質問票調査にも弱点はあり、盛山（2004）は、統計的研究は、諸個体の分布のしかたに関心を持つのであって、個々のケースに関心を持つのではない。これが統計的研究の基本特性であると述べている。デメリットとしては、統計的に分析できない現象は、あたかも存在しない現象であるかのように、無視してもかまわないと思込みを生じさせやすいことである。

以上の点を踏まえて、質的データを収集することができるインタビュー調査とリサーチサイトの一部従業員を調査することによって、リサーチサイトの全体を知ることができる質問票調査を選択する。本研究においてはインタビュー調査と質問票調査を併用した、定量及び定性の両面から調査を実施したいと考えている。

三矢（2002）では、管理会計システムの導入研究の目指すべき方向の第一として、複数研究方法の採用、すなわちトライアングレーションをあげることができるとしている。導入現象の様々な論点を包括的に分析しようとするれば、単一の研究手法だけでは不十分で、他の研究方法と組み合わせて弱点を補完する必要がある。また、あるひとつの論点について分析しようとする場合にも、複数のアプローチを採用することでタイプの異なるデータを収集できる。導入現象について誤って解釈するのを防ぐことができるだけでなく、単一アプローチでは見過ごされていたかもしれないことを発見できるかもしれないとしている。

第7章 インタビュー調査の実施要領と結果

第1節 インタビュー調査の実施要領と結果

7.1.1 インタビュー調査の実施要領

インタビュー調査に関しては、金融機関（メガバンクグループ）A社をケース企業として取り上げて、平成29年6月～9月にかけて複数支店長を束ねるエリア長（大規模拠点の支店長）を中心に20名について実施した（図表33）。

本論文の研究課題は、戦略的MCSであるBSCを導入している金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げて、BSCの有効性と水平的INが組織業績に及ぼす影響について明らかにすることである。

そのため、インタビュー調査での質問項目は、Simons（2005）、妹尾・横田（2015）、岡田（2011）を参考に筆者が作成した（図表34）。以下の質問に基づいて半構造化インタビューを実施している。

インタビュー調査は、博士論文作成の目的のみに使用されることや、個人名を特定できる情報は記述の際に修正させて頂くことをインタビュイーに説明のうえ実施をした。

なお、インタビュー調査時の録音行為については、インタビュイーから許可が得られなかったため実施しておらず、ノートへの記録という形式を採用した。本論文での記述内容はインタビュイーに内容の確認を実施して了解を得ている。

図表33 インタビュー調査の実施内容

インタビュイー	職位	インタビュー日程	所要時間	方法
A氏	本部次長 (元支店長)	H29.6.17	60分	面談
B氏	支店長	H29.6.22	60分	面談
C氏	支店長	H29.6.29	70分	面談
D氏	本部部長 本部営業部長	H29.7.6	60分	面談
E氏	支店長	H29.7.14	70分	面談
F氏	支店長	H29.7.20	50分	面談
G氏	支店長	H29.7.21	50分	面談

H 氏	支店長	H29.7.26	70 分	面談
I 氏	支店長	H29.8.2	90 分	面談
J 氏	支店長	H29.8.8	70 分	面談
K 氏	支店長	H29.8.25	60 分	面談
L 氏	大阪本部室長 支店長指導役	H29.8.25	60 分	面談
M 氏	支店長	H29.8.25	60 分	面談
N 氏	支店長	H29.8.29	70 分	面談
O 氏	支店長	H29.8.29	60 分	面談
P 氏	支店長	H29.8.30	60 分	面談
Q 氏	支店長	H29.9.4	60 分	面談
R 氏	支店長	H29.9.4	60 分	面談
S 氏	支店長	H29.9.12	60 分	面談
T 氏	支店長	H29.9.13	70 分	面談

(出所) 筆者作成

図表 34 インタビュー質問項目

インタビュー質問項目	
(Q1)	BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させることで、支店の業績評価は向上すると思いますか。(BSC の浸透と業績の関係)
(Q2)	指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためにどのような取組みや工夫をされていますか。(水平的 IN : IN への取組み)
(Q3)	当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思いますか。(水平的 IN : 責任共有の強さ)

(出所)

Simons (2005, 2010, 2013), 妹尾・横田 (2015), 岡田 (2011) を参考に筆者作成

7.1.2 インタビュー結果 (要約版)

各回答者のインタビュー結果 (要約版) は以下の記述の通りである。なお、インタビュ

一結果（完全版）については、本論文末の資料として添付している。

インタビュー結果（要約版）	
《回答者 A 氏：本部次長（元支店長）》	
(Q1)	BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを支店内の構成メンバーに浸透させることは業績評価の向上に繋がると考えている。特にマネジメント層だけでなく、現場担当者に至るまで BSC の考え方を浸透させることが重要である。
(Q2)	グループベースでの業績評価目標の達成のためには、当社やグループ会社のありとあらゆる関係者の協力を引き出すことが重要である。そのためには、支店長の本部人脈やグループ会社人脈だけでなく、副支店長や課長など部下の人脈もフル活用をすることが重要である。
(Q3)	当社とグループ会社間における協力関係や助け合う組織風土は非常に強いと感じている。グループ会社間における人材交流も盛んであり、出向を伴う異動や共通の勉強会開催、グループ社内誌配布などの情報共有や意識共有に関する仕組みが役立っていると感じている。
《回答者 B 氏：支店長》	
(Q1)	BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを支店内で浸透させるために、自店の経営方針書（BSC 戦略マップに該当）を使って、部下との面談や定例会議などで説明をしている。BSC の考え方を理解することで、お客さまの満足度を高めながら、業績評価を向上させることに繋がると考えている。
(Q2)	当社のお客さまの満足度の向上のためには、支店内の資源だけでは到底期待に届いていくことは出来ないと考えている。そのためには当社本部の専門スタッフやグループ会社の担当者の協力を、如何にして引き出していくかが重要になる。本部の専門スタッフやグループ会社の担当者の協力を引き出して、気持ちよくお互いに仕事ができる環境を作る事は、支店長の経営能力の重要な要素であると思う。
(Q3)	当社グループは、グループ内で助け合う組織風土が強いと感じている。感覚的なものになるが、他の金融グループと比較しても、相対的にグループ内で助け合う組織風土が強いと思う。これは当社の源流の一つが財閥系企業でもあり、

	グループ内でビジネスを協働する組織風土が、もともと強いことが影響していると考えている。
《回答者 C 氏：支店長》	
(Q1)	支店内の部下に BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させる事は、業績評価の向上に繋がると思う。むしろ大切なことは浸透させるやり方であると考えている。支店長が細部まで考えた戦略に基づいて部下に伝播するやり方よりは、大まかな戦略の方向性を示した上で、部下に主体的に考えて貰うことが大切であり、部下が主体的に関与するからこそ浸透するのではないかと考えている。
(Q2)	支店長である自身がグループ会社の支店長レベルとの付き合いだけではなく、担当者レベルとも親しく仕事をする姿を部下に意識的に見せるようにしている。こうすることで、部下も安心してグループ会社の担当者レベルと相談できる環境を作っている。
(Q3)	そもそも当社とグループ会社は財閥系グループという歴史的な背景もあり、グループベースで協働する組織風土が非常に強いと思う。当社とグループ会社の間において出向などの人材交流が盛んであり、自身もグループ会社への出向経験をしている。グループ会社の幹部人材も、銀行出向経験がある方が多く、銀行とグループ会社の支店長同士が顔なじみのケースも多い。
《回答者 D 氏：本部営業部長》	
(Q1)	業績評価システムは、財務指標・非財務指標ともに非常に複雑であり、マネジメントが理解すれば十分ではなく、現場の担当者レベルまで理解していることが重要である。当社とグループ会社協働による顧客取引が発生した場合、グループ会社の連結業績評価と当社の単体業績評価に評価差分が発生する場合は、実務レベルで調整が必要なケースがあり、担当者レベルまで浸透している事が重要である。
(Q2)	指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標の達成については、グループベースでのマネジメント同士や担当者同士の横の繋がりや信頼関係の強さが大きな影響を与えると思う。グループベースでの協働案件の成功の可否は、チームワークに依存するところが大きく、チームメンバー間のお互い

	の能力の相互理解や信頼関係が重要になると思う。
(Q3)	グループ証券出向時には、当社と証券におけるグループ協働に対する意識は非常に高いものであると感じた。但し実務ベースでは当社と証券のマネジメント同士や担当者同士で調整が必要になるケースも多く、グループ証券出向時には自身がリエゾン役（調整役）の役割を担っていた事もあり、そのような調整が必要な事例に多く携わってきた。
《回答者 E 氏：支店長》	
(Q1)	各支店のマーケットと営業人員の特性を支店長が良く理解のうえ分析して、本部の経営陣のマクロ視点と各支店のミクロ視点のギャップを埋める経営方針（戦略マップに相当）を策定すること、そしてどのくらいの時間軸でそれを実現していくのかを考えることが支店長の経営センスであると思う。この経営方針（戦略マップに相当）を支店メンバーに浸透させることが、業績評価の向上に繋がっていくと考えている。
(Q2)	指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績目標を達成するためには、目標・目的・目指すべき姿をお互いに共有することが最も重要であると考えている。その中でも業績評価目標の達成については、グループベースの業績評価目標に対する進捗状況（週次レベル）の共有化が重要であり、グループベースで提供するバリューチェーンのどこにボトルネックがあるのか、素早く確認し合うことが大切である。グループ協働における一番のポイントは、当社メンバーがグループ会社メンバーの立場に立って考えることである。
(Q3)	当社とグループ会社との協力関係や助け合う組織風土は、他の金融グループと比較しても相対的に強固なものであると考えている。これはグループベースで業績評価目標を共通にしている事や、経営ビジョン（経営理念・行動規範）の共有化が進んでいる要因も非常に大きいと感じている。
《回答者 F 氏：支店長》	
(Q1)	BSC に基づく当社の業績評価のスコアカードは、支店内においてマネジメントや課長レベルで留まるのではなく、担当者レベルまで浸透していることが重要であり、浸透することによって業績評価の向上に結び付いていると思う。 スコアカードの KPI については、財務指標と非財務指標の因果関係が弱いこ

	<p>とが課題であると感じる。特に非財務指標が財務指標の先行指標として選択されていないケースがあり、非財務指標と財務指標のそれぞれがバラバラのスコアカードの KPI となっている。本質的に BSC が意図している非財務指標と財務指標の因果関係が意識されずに、スコアカードの配点が高い財務指標のみを達成する意識が強い印象を受けている。</p>
(Q2)	<p>支店長としてコントロール可能な資源（支店内の直属部下）を超えて、当社本部やグループ会社メンバーを巻き込んで大きな仕事をしていくことは、支店経営者としての非常に重要な能力である。そこで一番意識している事は「おもしろい仕事」や「クリエイティブな仕事」など、支店内の直属部下だけではなく、当社本部やグループ会社メンバーが喜んで協力してくれる「魅力的で大きなビジョン」を打ち出すことである。自身のキャリアを振り返ると、「魅力的で大きなビジョン」を打ち出して、自身の周りのメンバーを巻き込みながら仕事を進めていく能力は、当社本部企画での業務経験が活きていると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社との協力関係については、支店長同士がしっかりと信頼関係を構築することが重要であると感じている。マネジメントレベルで信頼関係を構築することで、実務を担う担当者レベルの協働が進み易くなると思う。</p>
<p>《回答者 G 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づいた業績評価の仕組みの浸透は、支店内においてはマネジメントレベルから担当者レベルまで浸透させることが重要であると考えている。むしろ担当者レベルまで浸透させないと業績評価の向上には繋がらないと思う。</p> <p>業績評価で常勝する営業拠点を作るためには、マネジメントだけではなく、各担当者に至るまでが、自拠点のランキングやライバル拠点の業績データを認識したうえで、自拠点の戦術を立てていく組織文化を作ることが重要である。</p>
(Q2)	<p>グループベースでの協働を円滑に進めるために、支店長として意識していることは、当社とグループ会社の協働のベクトルを如何にして合わせるかである。当社担当者の関心事は、担当するお客さまが保有する課題に対するグループベースでの円滑なソリューション提供である。お客さまが保有する課題の解決をサポートすることでお取引を頂き、その結果として当社担当者の業績評価の目標が達成されることである。</p>

	<p>当社担当者（部下）に対しては、お客さまの課題解決による満足度の向上並びに担当者の業績評価目標の達成だけではなく、グループ会社担当者の協働に対する満足度も高まるような営業活動をすることを意識付けしている。グループ会社である証券や信託の担当者にも、それぞれの仕事の進め方や考え方があり、それをお互いに調整しながら協働を進めることが重要である。グループ会社の業績評価体系の理解も協働において重要なポイントであると考えている。</p> <p>グループ会社との協働における要諦は、お客さまと当社担当者（部下）とグループ会社担当者の「三方良し」を意識した活動をすることであると思う。このような活動が結果として、グループ協働に対する部下の視座を高め、視野を広げることにつながると思っている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は相対的に強いと感じている。但し、当社がお客さまをグループ会社に紹介するケースが圧倒的に多いことから、当社を中心とした考え方に陥りがちである。そのため、常にグループベースを中心に考えていくことが大切であり、グループ協働における当社の責任は重いと考えている。</p> <p>当社が常にグループ協働に真摯に向き合い、グループ会社メンバーに気持ち良く仕事をして貰うような「思いやりの精神」を持つことで、結果としてグループベースでの最高のサービスが提供され、お客さまの満足度が高まるようになることが非常に重要である。当社にはグループ協働における「ノブレス・オブリージュ」を果たす役割が求められていると思う。</p>
<p>《回答者 H 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>いわゆるゲームのルールを良く知らなければ、ゲームに勝てない事と同じで、当社の支店間の競争ルールである業績評価の仕組みを支店メンバーのみんなが良く知ることは、業績評価の向上において重要であると考えている。</p>
(Q2)	<p>支店長同士（当社とグループ会社）が高い見地から長期的な目線に立って良好な関係を構築することが大切であると考えている。当社とグループ各社が、お互いに感謝の気持ちを忘れずに、お客さまを第一に考えて、「利他の心」で仕事に取り組める環境を作ることが、支店マネジメントとしての務めであると思う。</p>

(Q3)	<p>グループ内では当社の顧客基盤が断トツに大きいため、当社からグループ各社に対してお客さまを連携するモデルが一般的である。当社がグループ各社にお客さまを紹介する際は、当社がグループ各社に対してリーダーシップを発揮することが多くなる。これはお客さまとのリレーションが当社にあるため、グループ各社をリードして、安心してグループベースの取引を検討頂けるようにする為である。</p> <p>しかし、お客さまとグループ各社との取引が増加してくると、お客さまとグループ各社との信頼関係も構築され、徐々に当社とグループ各社との関係が対等な協力関係に移行していくケースが多い。当社とグループ各社との関係は、お客さまを紹介した時点では、当社がグループ各社に対して求心力を持ってリードしているが、グループ各社とお客さまの信頼関係を構築されることで、徐々にグループ各社の力が強くなり遠心力が働くケースが増えてくる。この求心力と遠心力のバランスを、お客さまの満足度が高まるように、当社とグループ各社の支店長やマネジメント層が調整することが重要である。</p>
<p>《回答者 I 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>支店業績評価の仕組みの浸透については、マネジメント層（副支店長や次長・課長レベル）だけではなく、担当者レベルまでが業績評価の背景にある思想について理解することが重要である。そのため、担当者レベルまで広く伝えるために、極力平易な言葉を使いながら理解させ、支店全体に浸透させるように努力している。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ各社の協働においては、支店長同士だけではなく、現場担当者同士を含んだ各階層同士が交流を深めることが非常に重要であり、過去からそのための仕組み作りに取り組んでいる。</p> <p>具体的には、支店長同士の交流を深めるためのグループ各社支店長との合同会議開催や当社とグループ各社の現場担当者同士の交流を深めるための勉強会や案件検討会を実施している。特に、当社とグループ各社の新入社員同士を人材交流させる取り組みは有益であったと思う。グループの経営理念や行動規範について、新入社員同士の勉強会を開催することで、グループの価値観が新人の頃から共有化されて、グループベースでの協働が重要であるとの考えが浸透</p>

	<p>してきている。</p> <p>ほんの一例ではあるが、当店が休日営業の際、休日出勤者のために支店長としてお菓子やパンの差し入れをする事がある。その際は近隣で休日営業をしているグループ各社のメンバーにも同じように差し入れをする。このようなグループの仲間としてお互いへの配慮の積み重ねが、「信頼残高」のように蓄積することが、グループ協働を円滑に進めることにおいては大切だと思う。</p>
(Q3)	<p>当社の顧客基盤が強大であり、グループ各社に対してお客さまを紹介するケースが圧倒的に多いという前提条件はあるが、当社とグループ各社の協働における協力関係や助け合う組織風土は強いと思う。当社とグループ各社の間で協働をスムーズに進めるために、お互いの顔と名前や人となりを分かり合えるように、当社とグループ各社メンバーの図鑑を作成のうえ共有している。こうすることでお互いのことを良く理解し合える効果があったと思う。</p>
<p>《回答者 J 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC の外部と内部の視点や短期と中長期の視点、財務指標と非財務指標の因果関係などの考え方は合理性があるものの、KPI の設定が中長期視点よりも、短期視点での財務指標を重視するバイアスが掛かり、所謂アンバランス・スコアカードになってしまうことがある。支店マネジメントによっては、短期視点での財務指標を重視したバランスを崩した経営を実践してしまうことも考えられる。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ会社のお互いが尊重し合いながら、成熟したビジネスパートナーの関係を構築することが、グループ協働においては大切であると考えている。当社とグループ会社の協働における要諦は、顧客基盤が強大な当社の求心力と、専門分野の機能を提供するグループ会社の遠心力とのバランスを上手にとることであると思う。今後、中長期的視点に立ってグループベースの協働が究極的に進んでいけば、現状のビジネスパートナーとしての精神から、より一層グループが一つになる高次元な関係に昇華していくものと考えている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は、元々の旧財閥系グループの流れもあり強いと思う。但し、当社とグループ会社にとって一番重要なものは、共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）を保有している</p>

	<p>ことである。今後は共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）に基づいて、グループ協働を加速させるために金融グループを再創造していかなければならない。</p>
<p>《回答者 K 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価制度は非常に複雑かつ多岐にわたっており、エリア単位や支店単位、部門協働やグループ協働などの業績評価制度について良く理解しておく必要がある。業績評価制度のルールを良く知らなければ勝負には勝てないと考えている。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ会社の協働において意識している事は、当社がグループ会社にお客さまを紹介するケースが殆どであるという事である。よって、支店長として自身が協働案件に取り組む際には、気持ちのうえでは 9 割ぐらゐは当社が主体的に動きながら、1 割ぐらゐをグループ会社にやってもらうように段取りする事を意識している。当社の中堅若手社員であれば、逆にグループ会社との役割分担が 5 対 5 のケースもあれば、3 対 7 ぐらゐのケースもあると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の協働関係や助け合う組織風土は強いと感じている。自身も支店長として当社とグループ会社の協働に取り組む際には、協働案件事例を通じて、グループ会社の社員も人材育成する心構えで取り組んでいる。当社の若手社員もグループ会社社員に教育をして貰っているケースも多いと思う。</p> <p>自身も若手の頃は、当社の先輩社員だけではなく、グループ会社の先輩社員にも教えて貰うことがあり、それらの経験が自己成長に繋がったと感じている。</p>
<p>《回答者 L 氏：大阪本部室長（元支店長）》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づいた当社の業績評価の仕組みを支店内で浸透することは業績評価の向上に繋がると考えている。自身の支店長時代も、毎期業績評価の仕組みや変更点が開示されると直ぐに支店内で読み合わせを実施していた。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、支店マネジメントがグループ協働ビジネスのバリューチェーンの全体像をしっかりと捉えていることが重要だと考えている。</p>
(Q3)	<p>金融グループ全体の経営戦略においても、当社の強大な顧客基盤に対して、グループ会社が持つ金融サービスを幅広く提供していくことで、範囲の経済に</p>

	<p>基づいた成長戦略を推し進めている。</p> <p>よって、他の金融グループのように共同採用を導入して、入社後に銀行・信託・証券・その他グループ会社のような業務経験を積ませることもグループ協働が加速する一つの方法かもしれない。但し、共同採用のケースは入社後の人材の配置やキャリア形成をグループベースでどのように管理していくのかという複雑性の問題に対処する必要があるものと推察している。</p>
《回答者 M 氏：支店長》	
(Q1)	<p>たしかに、BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは業績評価の向上に繋がると思う。但し、当社の業績評価制度の仕組みが複雑過ぎる側面もあり、むしろ分かりやすい業績評価制度の作り込みが大切であると感じている。</p>
(Q2)	<p>グループ会社社員に対して直接的に指揮命令権や人事権があるよりも、現在のように直接的な指揮命令権や人事権がなく、指揮命令権を超えたグループ会社社員に如何に協力して動いて貰うかを考えて行動することが、自身にとっては丁度良いのではないかと感じている。ここで言う「起業家的ギャップ」の状況だからこそ、何とかしてグループ会社社員に協力して動いて貰うように考えて行動する適度な不自由さが、当社もグループ会社もお互いの事を考えて行動するようになり、むしろグループとしての組織力が強化されるのではないかと考えている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いとは思っている。グループ各社の支店長もグループベースでのビジネスを協働することに対しては協力的であると感じている。しかし、グループといえども会社が違う以上、それぞれの会社の歴史の違いや、組織文化の違いなどが存在することはやむを得ないと考えている。その違いを超えてお互いが歩み寄る際のベースになるものが、グループ共通での経営ビジョン（経営理念・行動規範）であると思う。</p>
《回答者 N 氏：支店長》	
(Q1)	<p>支店の業績評価目標を達成して表彰制度での入賞を目指すことは非常に重要だと思う。入賞を目指すことは統一目線を示すことになり、そのために BSC</p>

	<p>に基づく業績評価の仕組みを支店内で浸透させて進捗計数を可視化することは、業績評価の向上にとって有効である。支店メンバーの一人ひとりに「入賞して勝ちたい」と思わせるための環境整備が、支店マネジメントにおいては大切だと思う。</p>
(Q2)	<p>支店長として当社とグループ会社の協働において「起業家的ギャップ」の状況はあるものの、あまりそれが大きいとは感じていない。過去のキャリアでは、本部の経営管理業務に従事する期間が長く、グループ会社出向での経営管理業務も経験している。それらの経験が本部やグループ会社での人脈が広く、当社とグループ会社の協働においても、知っている人が多く協働を進め易い。そのことが、「起業家的ギャップ」の状況認識に影響しているかもしれない。</p>
(Q3)	<p>自身は支店長としてお客さまを主語で考えることが一番大切だと思っている。お客さまの多様なニーズを捉えて、お客さまの満足度が最大化するように、当社とグループ会社のお互いが手を取り合ってサービスを提供するべく協働していく。これをベースに考えれば、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土は自然と強くなっていくと思う。</p>
<p>《回答者 O 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは、業績評価の向上に繋がると考えている。しかし、業績評価の仕組みが単体決算と連結決算の 2 種類に分かれており、支店長として単体決算はコントロールをしやすいが、連結決算はどこまでコントロール出来ているのか判断が難しい部分もある。</p> <p>単体決算は当社の業績評価であり、直接の部下や資源を活用して達成できるため、業績評価期間の進捗管理がやり易い。但し、連結決算はグループ会社との協働の業績評価であり、当社のお客さまを紹介後の協働ビジネスの進捗は、ある程度グループ会社にお任せざるを得ない。この点は、業績評価期間の進捗管理が難しい部分があると思う。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するための取組や工夫は、以前に所属していた大企業取引部門よりも、現在のリテール部門の方が難しいと感じている。</p> <p>例えば、大企業取引部門であれば、メインバンクのお取引企業に対して、様々</p>

	<p>なニーズに対してグループベースでサービス提供することは、メインバンクの役割を果たすための明確に必要な機能でもある。しかし、リテール部門のお客さまは個人取引やファミリー取引が中心であり、グループベースでサービス提供することは、あくまでもお客さまの同意に基づいて提供させて頂く機能である。そのため、当社の担当者だけではなく、グループ会社担当者とお客さまの相性など主観的な要素が入り込む余地が多く、マネジメントが難しい部分があると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の協働は、当社のお客さまをグループ会社に紹介することが殆どのため、グループ会社から当社へお客さまを紹介する双方向のビジネスモデルが確立すると、より一層に協力関係や助け合う組織風土が強くなると思う。</p>
<p>《回答者 P 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは、業績評価の向上に繋がると考えている。業績評価の仕組みは業績表彰制度のルールであり、試合のルールを良く知っておくことは大切なことであると思う。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ会社の協働は、当社のお客さまをグループ会社に紹介することがビジネスモデルのベースになっている。銀行支店長である自身の指揮命令権の範囲を超えたグループ会社との協働は、自身の過去キャリアの影響も大きいとは思いますが、進め易いと感じている。</p> <p>前部署がプライベートバンク部門の本部マネジメントであり、本部の専門各部との連携やグループ会社（証券や信託等）との協働ビジネス全体を推進するミッションであった。そのため良い意味で本部専門各部やグループ会社の能力と限界を認識しており、このことが現在の支店とグループ会社との協働を進めるうえでの強みになっている。また、本部専門各部やグループ会社の要職のメンバーを幅広く知っていることも、本部やグループ会社との協働を進めるうえでの強みになっていると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思う。お客さま起点（お客さま満足度向上）でグループベースのベストソリューションを提供することに集中すれば、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織</p>

	風土は一段と強くなっていくと感じている。
《回答者 Q 氏：支店長》	
(Q1)	<p>業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは、業績評価の向上に繋がると思う。しかし、BSC の戦略マップの 4 つの視点間の関係や非財務指標と財務指標の因果関係などに対する意識は弱く、個別 KPI の達成に全力を注ぐ意識の方が強いのではないかと感じている。</p> <p>本部経営企画や部門（事業部）レベルでは経営戦略に基づいた BSC が存在しているが、現場の支店レベルでは、BSC が持つ本質的な仕組みまで担い手に理解させることは時間がかかる。何故ならば、本部が作成した BSC を支店では現場レベルの言葉に置換える必要があり、それは支店長である自身の役割ではあると理解しているが、現場の担い手レベルまで BSC が持つ本質的な仕組みを浸透させることは難しいと感じている。</p>
(Q2)	<p>グループ会社の業績評価の仕組みや業績評価の進捗状況を良く知っておくことが大切であり、支店長とグループ会社の支店長同士が協働状況について情報共有をしていくことや担い手同士が普段からコミュニケーションを良好にしていくことが重要であると考えている。また、当社とグループ会社の協働案件の進捗状況や好事例の共有化の仕組みの構築も重視している。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土はとても強く、支店長としてグループ協働が推進し易いと感じている。その要因としてグループ共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）がグループ各社で急速に浸透しており、お客さまに対してグループベースで最適な金融サービスを提供することが重要であるとの認識が深まってきていることが影響していると思う。</p> <p>但し、今後の課題としては、当社のお客さまとグループ各社の間に立って、グループベースの金融サービス全体をマネジメント出来る人材の育成がボトルネックであると感じている。当社の担い手は、グループ各社の金融サービスを理解したうえで全体をマネジメントする必要がある、そのような経験や知識をどのようにして効率的に身に付けていくのかを考えることが重要である。一つの方法としては、当社とグループ各社との出向を頻繁に実施して、グループ共通のプラットフォームでの人材運営を導入することも検討余地があると考え</p>

	ている。
《回答者 R 氏：支店長》	
(Q1)	業績評価の仕組みを支店内に浸透させることで、支店の業績評価は向上すると思う。但し、業績評価の仕組みを浸透させるだけではなく、部下に対しては顧客軸と商品サービス軸の 2 軸に分けて考えさせることを徹底している。
(Q2)	当社とグループ会社の協働においては、自身の本部経験やグループ会社への出向経験が役立っていると感じている。本部やグループ会社との人脈の広さに加えて、当社の他部門（法人）やグループ会社の業務内容を幅広く知っていることが武器になっている。部下から相談を受けた時に、適切なタイミングで適切な機能をセッティングすることが可能となり、グループベースでの協働案件のバリューチェーン全体を意識してコントロールすることが可能である。
(Q3)	当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと感じているが、業績評価目標を単体から連結に統一すれば、もっとグループベース協働の活動が加速するのではないかと考えている。そのうえで、当社とグループ会社がお互いに知恵を出し合い、相互サポートがしっかりと出来れば、必然的にグループ協働の生産性も向上してくると思う。
《回答者 S 氏：支店長》	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させることで、支店の業績評価は向上すると考えている。BSC については、支店経営方針書（戦略マップに該当）を支店長自身が作成することで、本部が作成した部門ベースの BSC を支店ベースの BSC に置き換えて修正している。</p> <p>BSC の特徴である財務指標（運行指標）の管理だけではなく、非財務指標（先行指標）を管理する事や、内部の視点や外部の視点をバランス良く意識して戦略を実行していく考え方は良く理解している。しかし、当社のような多角化した大企業グループになると、様々な視点を考慮する必要があり、短期的には業績評価にノイズが入るケースもあると思っている。</p>
(Q2)	指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、当社が主体的にグループ会社を活用するようにしなければならないと考えている。これは当社本部の営業支援人材を活用する際も共通しているが、お

	客さまとのリレーションはしっかりと現場の支店サイドが維持したうえで、ソリューション提供の部分のみをプロ人材（当社本部の営業支援人材やグループ会社担当者）に任せることである。
(Q3)	当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思う。しかし、グループ会社担当者レベルのサービス品質についてはバラツキがあり、当社がお客さまを紹介する際には、グループ会社との協働におけるバリューチェーン全体に気を配って、ボトルネックがあればフォローしなければならない。
《回答者 T 氏：支店長》	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを支店内に浸透させることで、支店の業績評価は向上すると考えている。但し、KPI の選定や業績評価の運用面については、支店営業現場から拾い上げたアイデアをもとに、本部作成の BSC を改善していく必要があると思っている。</p> <p>実際に支店営業現場には答えがあると感じており、自身が支店長になってからは、警備員やスタッフの方々から率先して意見を聞き、在籍行員全員から意見を聞いて、支店運営方針を作成している。また、過去の先輩の名支店長が残された支店経営ノートも参考にさせて頂いている。このように現場の知恵と過去の英知を組み合わせる現在の支店経営に活かしている。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するため現場レベルでは、当社とグループ会社の支店長同士の信頼関係の構築がとても重要であると思う。当社ではお客さまに対して、グループレベルでの最適な商品サービスを提供するコーディネーション能力が必要である。商品サービス提供までのリードタイム短縮化や当社とグループ会社の担当者同士のコンフリクトの調整など、当社とグループ会社のマネジメント同士の重要な仕事である。そのためには、マネジメント同士の信頼関係の構築や三方良し（お客さま・当社・グループ会社）の精神がとても重要になると考えている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思っている。当社グループの強みは、多様な商品サービスを抱えるグループ機能を活用したソリューション提供であり、当社がしっかりとお客さまニーズを把握することが大前提である。</p>

7.1.3 インタビュー調査結果のまとめ

3つの質問項目に関するインタビュー調査結果について纏める。(Q1)BSC 浸透度と業績の関係、(Q2)水平的 IN :IN への取組み (Q3) 水平的 IN :責任共有の強さ、インタビューの各質問項目に対する認識について、認識が強い場合=◎、認識がある=○、認識が弱い=△、と区分してまとめの表を作成した(図表 35)。なお、具体的なエピソードまでコメントがあるインタビュー調査結果については、認識が強い場合=◎、と分類した。

図表 35 インタビュー調査結果のまとめ

インタビューイ	職位	(Q1) BSC 浸透度と 業績の関係	(Q2) 水平的 IN : IN への取組み	(Q3) 水平的 IN : 責任共有の強さ
※認識が強い=◎, 認識がある=○, 認識が弱い=△				
A 氏	本部次長	○	○	○
B 氏	支店長	○	○	○
C 氏	支店長	○	○	◎
D 氏	本部部長	○	○	○
E 氏	支店長	○	○	◎
F 氏	支店長	○	◎	○
G 氏	支店長	◎	◎	◎
H 氏	支店長	○	○	○
I 氏	支店長	○	◎	◎
J 氏	支店長	○	○	◎
K 氏	支店長	◎	○	◎
L 氏	大阪本部室長	○	○	○
M 氏	支店長	△	○	○
N 氏	支店長	○	○	○
O 氏	支店長	△	△	○
P 氏	支店長	○	◎	○
Q 氏	支店長	○	◎	◎

R 氏	支店長	○	○	○
S 氏	支店長	○	○	○
T 氏	本店長	◎	◎	○

(出所) 筆者作成

(Q1) BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させることで、支店の業績評価は向上すると思いますか。

インタビューに回答した支店長の概ねが、BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを、営業拠点メンバーに浸透させることは、支店業績の向上に繋がると認識していた(図表 35)。主な理由としては、以下の 4 点が挙げられる。

第 1 に、大規模営業拠点の支店長は管理スパンが大きいため、営業拠点の全員に対して直接指導することは難しい。よって、BSC の全体的構造を浸透させることによって戦略目標を共有化して、営業拠点の人員が主体的に活動を行うようになっていくことを期待していた。

第 2 に、業績評価で常勝する営業拠点を作るためには、マネジメントだけではなく、各担当者に至るまでが、自拠点のランキングやライバル拠点の業績データを認識したうえで、自拠点の戦術を立てていく組織文化を作ることが重要であると考えていた。

第 3 に、BSC に基づく当社の業績評価制度は非常に複雑かつ多岐にわたっており、エリア単位や支店単位、部門協働やグループ協働などの業績評価制度について良く理解しておく必要がある。業績評価制度のルールを良く知らなければ勝負には勝てないと考えていた。

第 4 に、BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させて、進捗計数を可視化することで、支店メンバーに「入賞して勝ちたい」と思わせるための環境整備が大切だと考えていた。

但し、インタビュー調査の中では、BSC に基づく当社の業績評価の仕組みの課題や改善点についても、主に以下の 3 点について述べられていた。

第 1 に、BSC が意図している非財務指標と財務指標の因果関係が意識されずに、スコアカードの配点が高い財務指標のみを達成する意識が強いこと。

第 2 に、業績評価の仕組みが単体決算と連結決算の 2 種類に分かれており、支店長として単体決算はコントロールをしやすいが、連結決算はどこまでコントロール出来ているのか判断が難しいこと。

第 3 に、KPI の選定や業績評価の運用方法については、支店営業現場から拾い上げたアイデアをもとに、本部が作成する BSC を改善していく必要があること。

(Q2) 指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためにどのような取り組みや工夫をされていますか。

各支店長とのインタビューを通じて、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するために、様々な取り組みや工夫をしており、IN への取り組みに対する認識があった（図表 35）。主な取り組みや工夫としては、以下の 6 点が挙げられる。

第 1 に、お客さま満足度の向上のためには、支店内の資源だけでは到底期待に応えていくことは出来ない。よって、指揮命令権の範囲を超えたグループ会社の専門スタッフの協力を引き出して、気持ちよくお互いに仕事ができる環境を作ること。

第 2 に、コントロール可能な資源（当社支店内の直属部下）を超えて、当社本部やグループ会社メンバーを巻き込んで大きな仕事をしていく為には、彼等が喜んで協力してくれる「魅力的で大きなビジョン」を打ち出すこと。

第 3 に、指揮命令権の範囲を超えたグループ協働における要諦は、お客さまと当社とグループ会社の三方にメリットのある活動を意識することである。そのためには、マネジメント同士の信頼関係の構築や三方良し（お客さま・当社・グループ会社）の精神がとても重要であること。

第 4 に、指揮命令権の範囲を超えたグループ協働においては、支店長同士だけではなく、現場担当者同士を含んだ各階層同士が交流を深めることが重要であり、お互いへの配慮の積み重ねによる「信頼残高」を蓄積させること。

第 5 に、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、支店マネジメントがグループ協働ビジネスのバリューチェーンの全体像をしっかりと捉えていること。

第 6 に、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、グループ会社の業績評価の仕組みや業績評価の進捗状況を良く知っておくこと。

(Q3) 当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思いますか。

各支店長とのインタビューを通じて当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土である責任共有は強いと認識していた（図表 35）。理由としては、以下の 4 点が挙

げられる。

第1に、当社の源流の一つが財閥系企業でもあり、グループ内でビジネスを協働する組織風土がもともと強いこと。

第2に、当社とグループ会社間において出向などの人材交流が盛んであり、お互いに出向経験者のあるマネジメント層が多く、当社とグループ会社の支店長同士が顔なじみのケースも多いこと。

第3に、当社とグループ会社が共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）を保有しており、それぞれの会社の歴史の違いや、組織文化の違いを超えてお互いが歩み寄る際のベースになるものがあること。

第4に、お客さま起点（お客さま満足度向上）でグループベースのベストソリューションを提供することに集中すれば、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土は一段と強くなっていくこと。

加えて、当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土を強化するための取り組みとして、以下の4点が挙げられる。

第1に、当社がグループ会社にお客さまを紹介した時点では、当社がグループ各社に対して求心力を持ってリードしているが、徐々にグループ各社の力が強くなり遠心力が働くケースが増えてくる。この求心力と遠心力のバランスをお客さまの満足度が高まるように、当社とグループ各社の支店長やマネジメント層が調整することが重要であること。

第2に、当社がお客さまをグループ会社を紹介するケースが圧倒的に多いことから、当社にはグループ協働における「ノブレス・オブリージュ」を果たす役割が求められていること。

第3に、当社とグループ各社の間で協働をスムーズに進めるために、お互いの顔と名前や人となりを分かり合えるように、当社とグループ各社メンバーの図鑑を作成のうえ共有していること。

第4に、当社とグループ会社の協働に取り組む際には協働案件を通じて、当社とグループ会社の社員のお互いが人材育成をし合う心構えで取り組むこと。

また、当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土を強化するための改善点として、以下の4点が挙げられる。

第1に、当社とグループ会社の協働は、当社のお客さまをグループ会社を紹介することが殆どのため、グループ会社から当社へお客さまを紹介する双方向のビジネスモデルが確

立すると、より一層協力関係や助け合う組織風土が強くなること。

第2に、当社のお客さまとグループ各社の間に立って、グループベースの金融サービス全体をマネジメント出来る人材の育成が急務かつボトルネックになること。

第3に、当社とグループ会社の業績評価目標を単体から連結に統一すれば、もっとグループベース協働の活動が加速するのではないかということ。

第4に、金融グループとして共同採用を導入して、入社後に銀行・信託・証券・その他グループ会社のような業務経験を積ませることもグループ協働が加速する一つの方法であること。

第2節 小括

インタビュー調査結果からの含意について小括をする。

(Q1) に対するインタビュー調査結果から、支店長の概ねが BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを、営業拠点メンバーに浸透させることは、支店業績の向上に繋がると認識していた (図表 35)。

主な理由としては、大規模営業拠点の支店長は管理スパンが大きいいため、営業拠点の全員に対して直接指導することは難しい。よって、BSC の全体的構造を浸透させることによって戦略目標を共有化して、営業拠点の人員が主体的に活動を行うようになっていくことを期待していた。また、支店業績で常勝する営業拠点を作るためには、マネジメントだけではなく、各担当者に至るまでが、自拠点の戦術を立てていく組織文化を作ることが重要であり、営業拠点メンバーに「入賞して勝ちたい」と思わせるための環境整備が大切だと考えていた。

これは、BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させることで、部下に対する権限移譲やエンパワメントを進めて、部下が本来持っている力を主体的に発揮して貰い、営業拠点の業績評価を向上させていくことを意図していたと解釈できる。

(Q2) に対するインタビュー調査結果から、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するために、様々な取組みや工夫をしており、IN への取組みに対する認識があった (図表 35)。

主な取組みや工夫としては、お客さま満足度の向上のためには、支店内の資源だけでは到底期待に届いていくことは出来ないため、指揮命令権の範囲を超えたグループ会社の専門スタッフの協力を引き出して、気持ちよくお互いに仕事ができる環境を作ることである。

そのためには、グループ会社の専門スタッフが喜んで協力してくれる「魅力的で大きなビジョン」を打ち出すことが重要である。

指揮命令権の範囲を超えたグループ協働における要諦は、お客さまと当社とグループ会社の三方にメリットのある活動を意識することである。そのためには、マネジメント同士の信頼関係の構築や、三方良し（お客さま・当社・グループ会社）の精神がとても重要であること、現場担当者同士を含んだ各階層同士が交流を深めることが重要であり、お互いへの配慮の積み重ねによる「信頼残高」を蓄積させることが大切である。そして、支店マネジメントがグループ協働ビジネスのバリューチェーンの全体像をしっかりと捉えていることや、グループ会社の業績評価の仕組みや業績評価の進捗状況を良く知っておくことの重要性が挙げられていた。

まさしく、指揮命令権の範囲を超えたグループ協働は、Simons（2005）の起業家的ギャップ（コントロールの幅よりもアカウンタビリティの幅が広い状況）の状況にあると解釈することができる。この起業家的ギャップの状況において、グループベースでの業績評価目標を達成するためには、営業拠点内の上司・部下間の垂直的インタラクションに加えて、グループ会社との水平的インタラクションも含んだ活動に取り組んでいると解釈することができる。

（Q3）に対するインタビュー調査結果から、当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土である責任共有は強いと認識していた（図表 35）。

主な理由としては、当社の源流の一つが財閥系企業でもあり、グループ内でビジネスを協働する組織風土がもともと強いことや、当社とグループ会社が共通の経営理念・行動規範を保有しており、それぞれの会社の歴史の違いや、組織文化の違いを超えてお互いが歩み寄る際のベースになるものがあることが強みとして挙げられる。

また、お客さま起点（お客さま満足度向上）でグループベースのベストソリューションを提供することに集中すれば、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土は一段と強くなっていくことや、当社がお客さまをグループ会社に紹介するケースが圧倒的に多いことから、当社にはグループ協働における「ノブレス・オブリージュ」を果たす役割が求められていると考えていた。

Simons（2005）によれば、責任共有とは、共有目的に向かって仕事をしている他者を助けるのは当然と思う責務であると定義される。他者へのコミットメントは顧客ロイヤリティに基づく戦略や複雑なデザインを有する組織の場合に特に重要である。責任共有を生

み出すために、リーダーシップが最も重要になる。共有目的に向かって働いている他者を助けることが当然の責任であるとされる要件としては、目的の共有・集団帰属意識・信頼・公平性の4つが挙げられている。

これらのことを踏まえると、インタビュー調査結果で、当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと感じている支店長が多かった背景には、Simons (2005) の責任共有が当社とグループ会社の組織内に浸透していたのではないかと解釈することができる。

これまでの上記3つの質問項目に対するインタビュー調査結果からの含意を踏まえて、次章では仮説の導出を行いたい。

第8章 分析の概要と分析フレームワーク

第1節 仮説の設定と分析フレームワーク

本論文の研究課題は、戦略的 MCS である BSC を導入している金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げて、BSC の有効性と水平的 IN が組織業績に及ぼす影響について明らかにすることである。

本論文の仮説の設定については、Simons (2005)、妹尾・横田 (2015)、岡田 (2011) や本論文第7章のインタビュー調査結果も踏まえて筆者が作成した。

仮説設定においては、支店レベルで共有された状況を測定することで、支店業績にどのような影響を与えるかについて考察をする。また、個人レベルで測定できる項目については、個人レベル間でどのような影響を与えるかについても考察をしたい。なお、ケース企業である A 社の業績評価制度は、戦略的 MCS である BSC の戦略マップに基づいた財務指標と非財務指標の達成度によって評価されている。6 ヶ月を1期とした業績評価制度では、財務指標と非財務指標の合計による総合評価によって営業拠点の評価している。このため業績評価が高い営業拠点の定義については、総合評価が高いことを意味している。

仮説①：支店レベルの BSC 浸透度の高さは、支店レベルの水平的 IN に正の影響を与えている。

本論文第7章インタビュー調査結果では、業績評価の仕組みや業績評価の進捗状況を良く知っておくことが大切であり、支店長とグループ会社の支店長同士が協働状況について情報共有をしていくことや、担い手同士が普段からコミュニケーションを良好にしていくことが重要であると考えていた。また、グループ会社の協働案件の進捗状況や好事例の共有化の仕組みの構築も重視していた。

BSC に基づく業績評価の仕組みの浸透が、グループ会社との水平的 IN に正の影響を与えていることを検証するために、支店レベルの BSC 浸透度の高さは、支店レベルの水平的 IN に正の影響を与えているという仮説を設定する。

水平的 IN（妹尾・横田，2015）とは、IN・責任共有（Simons，2005）を含めた尺度である。なお、BSC 浸透度については質問票調査結果に対して確証的因子分析を行い、因子構造を明らかにしたうえで分析を実施したい。

仮説②：支店レベルの水平的 IN の高さは、支店業績に正の影響を与えている。

本論文第 7 章のインタビュー調査結果では、グループベースでの業績目標を達成するためには、営業拠点内の上司・部下間の垂直的インタラクションに加えて、グループ会社との水平的インタラクションも含んだ活動に取り組んでいた。これらを検証するために、支店レベルの水平的 IN は、支店業績に対して正の影響を与えているという仮説を設定する。

仮説③：支店レベルの BSC 浸透度の高さは、支店業績に正の影響を与えている。

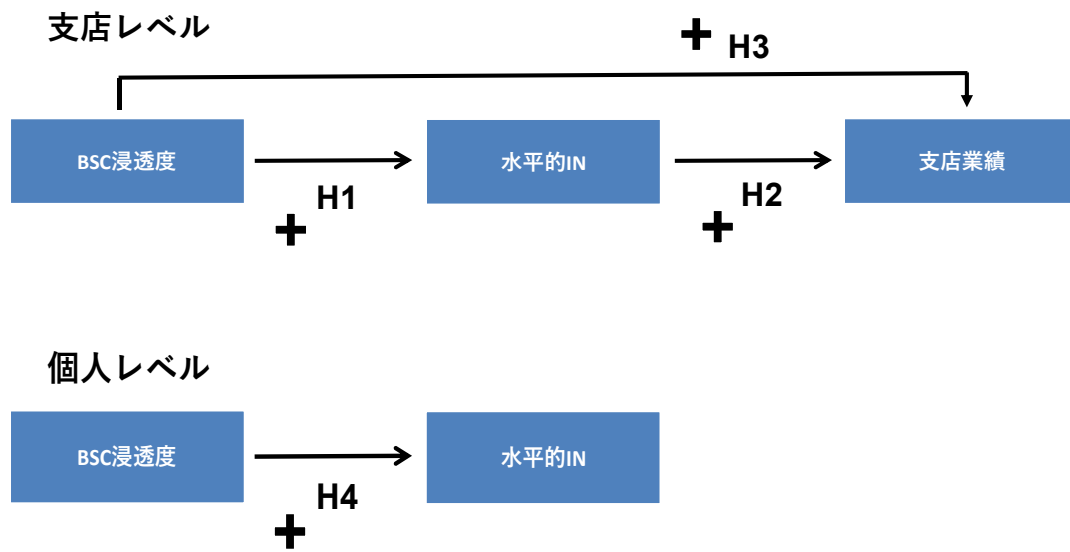
本論文第 7 章インタビュー調査結果では、支店長の概ねが BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを、営業拠点メンバーに浸透させることは、業績の向上に繋がると認識していた。BSC に基づく業績評価の仕組みを浸透させることで、部下に対する権限移譲を進めて、部下が本来持っている力を主体的に発揮して貰い、営業拠点の業績を向上させていくことを意図していた。これらを検証するために、支店レベルの BSC 浸透度は、支店業績に正の影響を与えているという仮説を設定する。

仮説④：個人レベルの BSC 浸透度の高さは、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えている。

個人レベルで測定できる項目については、個人レベル間でどのような影響を与えるかについて考察するために、個人レベルの BSC 浸透度の高さは、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えているという仮説を設定する。

仮説①～③の関係を総括することで、支店レベルで共有された状況を測定することで、支店業績にどのような影響を与えるかについて考察をしたい（図表 36）。また、仮説④を検証することで、個人レベルで測定できる項目については、個人レベル間でどのような影響を与えるかについても考察をしたい（図表 36）。

図表 36 仮説①～④分析フレームワーク



(出所) 筆者作成

第2節 A社従業員に対する質問票調査

8.2.1 A社従業員に対する質問票調査

本研究についての質問票調査の実施対象として、リテール部門の営業拠点の階層別（支店長・副支店長、次長・課長、支店長代理、その他）に行うことを想定している。筆者の専門職学位論文である岡田(2011)においては、A社営業拠点20店及び114名から有効回答を回収することが出来た。本論文の質問票調査については岡田(2011)以上のデータ収集に努めたい。

8.2.2 質問票の作成

質問票作成については本研究の分析フレームワークに基づき、問1として説明変数である従業員の属性に関する質問を9項目設定した（図表37）。質問項目は、仮説で設定した職位、本部経験、出向経験を問う内容としている。本部経験については、経験年数と担当業務を質問項目として設定した。出向経験については、出向先と担当業務を質問項目として設定した。

図表 37 従業員の属性に関する質問項目

勤続年数	<input type="checkbox"/> 5年未満 <input type="checkbox"/> 5年～10年未満 <input type="checkbox"/> 10年～15年未満 <input type="checkbox"/> 15年～20年未満 <input type="checkbox"/> 20年以上				
現在の支店での在籍期間	<input type="checkbox"/> 6ヶ月未満 <input type="checkbox"/> 6ヶ月～1年未満 <input type="checkbox"/> 1年～2年未満 <input type="checkbox"/> 2年～3年未満 <input type="checkbox"/> 3年以上				
職位	<input type="checkbox"/> 支店長・副支店長 <input type="checkbox"/> 次長・課長 <input type="checkbox"/> 支店長代理 <input type="checkbox"/> その他				
本部経験	<input type="checkbox"/> 本部経験有り	本部経験年数	<input type="checkbox"/> 3年未満 <input type="checkbox"/> 3年～5年未満 <input type="checkbox"/> 5年以上		
		本部での担当業務	<input type="checkbox"/> 企画・管理業務 <input type="checkbox"/> 営業支援業務		
	<input type="checkbox"/> 本部経験無し				
出向経験	<input type="checkbox"/> 出向経験有り	出向先	<input type="checkbox"/> 証券会社 <input type="checkbox"/> 信託銀行 <input type="checkbox"/> その他		
		出向先での担当業務	<input type="checkbox"/> 企画・管理業務 <input type="checkbox"/> 営業支援業務		
	<input type="checkbox"/> 出向経験無し				

（出所）A社の実情を考慮のうえ筆者作成

BSC 浸透度に関する質問については、図表 38「BSC の認知度（BSC を知っている）」、図表 39「BSC の理解度（BSC を理解している）」という 2 段階での構成にしている。

「BSC の認知度（BSC を知っている）」での「知っている」という意味は、「言葉を聞いたことがある」というレベルで捉えてもらうように質問票で説明している。同様に、「BSC の理解度（BSC を正確に理解している）」での「正確に理解している」という意味は、「資料を見ながらでも説明できる」というレベルで捉えてもらうように質問票で説明している。

A 社における BSC は、業績評価ツールや戦略マネジメントツールとして活用されている。このため、A 社における BSC の浸透度を計測するには、業績評価ツール及び戦略的マネジメントツールとしての浸透度の両面を測る質問が必要である。

以上を踏まえて、最も BSC の浸透度が低い状況として、図表 38 (2 - 1 から 2 - 13)「BSC の認知度（BSC を知っている）」を問う質問を 13 個設定した。業績評価ツールとしての浸透度を計測するため、図表 37 (2 - 3, 2 - 4, 2 - 7 から 2 - 13) KPI（評価指標）等に関する質問を 9 個設定して、戦略マネジメントツールとしての浸透度を計測するため、図表 37 (2 - 1, 2 - 2, 2 - 5, 2 - 6) BSC 全体像に関する質問を 4 個設定した。

BSC の浸透度が高い状況として、図表 39 (3 - 1 から 3 - 10)「BSC の理解度（BSC を正確に理解している）」を問う質問を 10 個設定した。業績評価ツールとしての浸透度を計測するため、図表 39 (3 - 3, 3 - 5 から 3 - 10) KPI（評価指標）等に関する質問を 7 個設定して、戦略マネジメントツールとしての浸透度を計測するため、図表 39 (3 - 1, 3 - 2, 3 - 4) BSC 全体像に関する質問を 3 個設定した。

図表 38 「BSC の認知度（BSC を知っている）」の測定

		全く異なる		どちらともいえない		全くその通り
2-1	BSCという言葉を知っている	1	2	3	4	5
2-2	当社がBSCを導入していることを知っている	1	2	3	4	5
2-3	支店の業績評価がBSCに基づいて行われていることを知っている	1	2	3	4	5
2-4	「業績評価の手引き」の中にBSCに関する記述があることを知っている	1	2	3	4	5
2-5	BSCが戦略マップとスコアカードから構成されていることを知っている	1	2	3	4	5
2-6	今年度（29年度）におけるリテール部門戦略マップの内容を知っている	1	2	3	4	5
2-7	各支店には店舗コンセプト毎の業績評価のスコアカードが設定されていることを知っている	1	2	3	4	5
2-8	スコアカードのKPI（評価指標）の配点が毎期見直されていることを知っている	1	2	3	4	5
2-9	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の内容を知っている	1	2	3	4	5
2-10	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている	1	2	3	4	5
2-11	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の内容を知っている	1	2	3	4	5
2-12	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分の高いKPI（評価指標）が何かを知っている	1	2	3	4	5
2-13	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で最も点数配分の高いKPI（評価指標）を知っている	1	2	3	4	5

（出所）岡田（2011）を参考に筆者作成

図表 39 「BSC の理解度（BSC を正確に理解している）」の測定

		全く異なる		どちらともいえない		全くその通り
3-1	当社のBSCの概要を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-2	当社がBSCを導入している目的を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-3	「業績評価の手引き」の中のBSCに関する記述を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-4	今年度（29年度）のリテール部門戦略マップの内容を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-5	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-6	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	1	2	3	4	5
3-7	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-8	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	1	2	3	4	5
3-9	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	1	2	3	4	5
3-10	「財務系項目」のKPI（評価指標）達成には「非財務系項目」のKPI（評価指標）達成が重要であると理解している	1	2	3	4	5

（出所）岡田（2011）を参考に筆者作成

水平的 IN に関する質問については、妹尾・横田（2015）の質問票項目を引用した（図表 40）。これは Simons（2005）の IN と責任共有に関する第 5 章と第 6 章のなかで、水平的インタラクションを誘発・支援するための管理会計システム、組織構造、ルールについて説明した記述に基づき、探索因子分析を実施後に尺度化したものである。

先行研究である妹尾・横田（2015）では、新たに構築した水平的 IN という概念を、部門間の水平的インタラクションを誘発するシステムであり、そのために共有目標に向けて努力する他者を助けるために、個人が負う責務を与える公式・非公式なルールを含むものと定義している。Simons（2005）が示唆するように、水平的 IN の構築は有益かつ困難であり、その構築を促進する必要があるという問題意識から、どのように水平的 IN を構築するのかという観点で分析を行い、水平的 IN を成果変数として、その先行要因を明らかにしている。

本論文では、水平的 IN が、部門間の水平的インタラクションを誘発するシステムであり、そのために共有目標に向けて努力する他者を助けるために、個人が負う責務を与える公式・非公式なルールを含んだ概念である点に着目して、妹尾・横田（2015）の水平的 IN を引用するものとする。

図表 40 「水平的インタラクティブ・ネットワーク」の測定

		全く異なる		どちらともいえない		全くその通り
4-1	社内の他の組織単位や協働するグループ会社が困っているとき、助けられることがあれば、策を講じることが評価される	1	2	3	4	5
4-2	主要組織単位内で成功した部門やマネジャー・従業員には、公平に成果の配分がなされる	1	2	3	4	5
4-3	社内の他の組織単位や協働するグループ会社へのマネジャーや従業員の人事異動を積極的に進めている	1	2	3	4	5
4-4	全社プロジェクトには、主要組織単位内のマネジャーや従業員を積極的に参加させている	1	2	3	4	5
4-5	主要組織単位の利益よりも、全社の利益を考えて行動することが評価される	1	2	3	4	5
4-6	社長が主要組織単位に求める組織目標の水準は極めて高い	1	2	3	4	5
4-7	社内の他の組織単位や協働するグループ会社との情報共有を積極的に進めることが、主要組織単位の業績向上につながる	1	2	3	4	5
4-8	社内の他の組織単位や協働するグループ会社と仕事上の相互依存性が高い	1	2	3	4	5
4-9	社長が主要組織単位長に求める個人目標の水準は極めて高い	1	2	3	4	5
4-10	主要組織単位の長は本社から配賦される費用に強い関心をもつ	1	2	3	4	5

（出所）妹尾・横田（2015）より引用

グループベースでの業績目標達成に関連した質問として、「社内の指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためにどのような取組や工夫をされていますか」を設けた。また、当社とグループ会社との協力関係に関連した質問として、「当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思いますか」を設けた。それぞれの質問に自由に意見を記入してもらう記述欄を設けた。

最後には、本アンケート及び業績管理システムについて自由に意見を記入してもらうための、自由記述欄を設けた。

第9章 質問票調査結果の統計的分析

第1節 質問票調査の実施要領と集計結果

9.1.1 質問票調査の実施要領

A 社リテール部門所属の大規模拠点である営業拠点 20 店を対象に、質問票調査を実施した。A 社の営業拠点の業績評価制度は、マーケット特性や店舗規模毎にグループを分けて、業績評価（総合評価）を競い合う表彰制度が導入されている。リテール部門所属の営業拠点の中でも、起業家的ギャップ（コントロールの幅とアカウンタビリティの幅が乖離している）が生じている店舗は、大規模拠点に限られており、そのグループの中から、20 店を選定した。なお、調査対象の営業拠点 20 店の選定に際しては、営業拠点 3 年 6 期分の業績評価（総合評価）の平均値をベースに、ランダムに選定している。

平成 29 年 7 月から 10 月にかけて、各営業拠点の支店長宛に調査趣旨を説明のうえ協力を要請した。質問票については E メールで送信をして、回答者の職位に偏りがないように、各営業拠点の階層別（支店長・副支店長、次長・課長、支店長代理、その他）に質問票を配布して、各営業拠点当たり 6 名以上に回答頂くように要請した。質問票の回収は平成 29 年 11 月初旬に終了、有効回答数は 167 名（有効回答率 100%）であった（図表 41）。

図表 41 質問票回収状況（20 店：167 名回収）

営業拠点名	26年上期	26年下期	27年上期	27年下期	28年上期	28年下期	平均値
A	6	4	4	5	6	6	5.17
B	6	2	3	6	6	6	4.83
C	5	6	6	6	2	4	4.83
D	2	5	5	5	6	5	4.67
E	6	6	5	3	3	4	4.50
F	4	6	6	6	4	1	4.50
G	5	4	5	5	4	4	4.50
H	4	5	5	2	3	6	4.17
I	3	4	4	5	3	5	4.00
J	2	5	6	3	3	4	3.83
K	5	2	5	5	3	2	3.67
L	4	5	5	2	3	3	3.67
M	3	3	4	4	3	4	3.50
N	3	5	4	3	3	2	3.33
O	4	3	5	2	2	3	3.17
P	5	4	3	2	2	2	3.00
Q	2	4	4	2	2	4	3.00
R	3	3	5	4	2	1	3.00
S	4	3	1	2	5	2	2.83
T	5	4	1	1	2	4	2.83
167							

（出所）筆者作成

9.1.2 質問票調査の集計結果

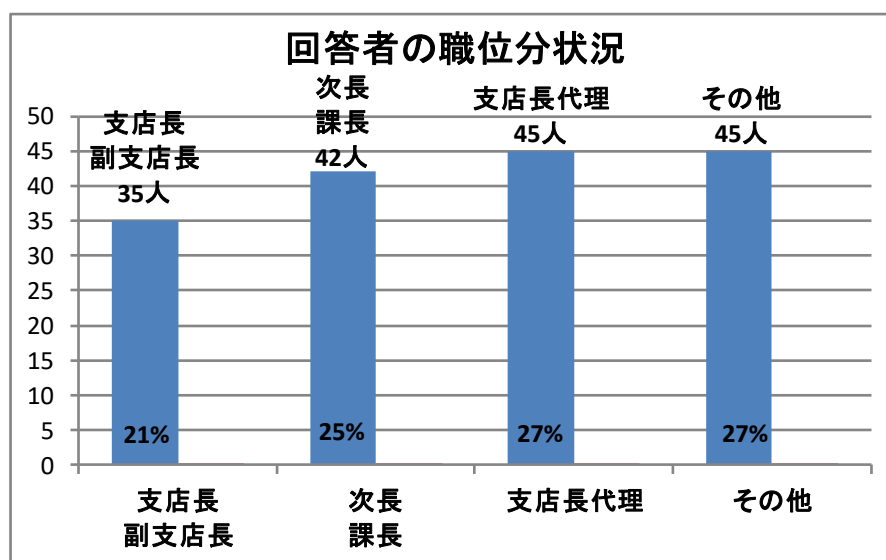
質問票調査の回答について、集計結果等を以下の通り報告する。質問票調査を実施したリテール部門の営業拠点 20 店の回答者の職位分布状況は以下の通りであった（図表 42）。支店長・副支店長が 35 名（21%）、次長・課長が 42 名（25%）、支店長代理が 45 名（27%）、その他（係員に相当）が 45 名（27%）の合計 167 名から有効回答を回収しており、営業拠点の職位分布状況を鑑みても、バランス良く回収することが出来た。なお、職位の高さについては、支店長・副支店長⇒次長・課長⇒支店長代理⇒その他（係員に相当）の順番となっている。

図表 42 回答者の職位分布状況（20 店/167 名回収）

《回答者の職位分状況》

回答者	支店長 副支店長	次長 課長	支店長代理	その他	合計
人数	35	42	45	45	167
構成比	21%	25%	27%	27%	100%

※職位が高い順番：支店長・副支店長⇒次長・課長⇒支店長代理⇒その他



（出所）筆者作成

次に、先行研究である伊藤（2009）を参考にして、BSC 浸透度を測るために設定した BSC 認知度と BSC 理解度の質問項目について、回答者全員（167 名）の平均値や標準偏

差を,「BSC の認知度 (BSC 知っている)」,「BSC の理解度 (BSC を正確に理解している)」を以下の通りに纏めている (図表 43, 図表 44)。

本論文で使用する統計ソフトはすべて R version 3.4.0 である。統計分析の作業については, 山田ほか (2008) や豊田 (2014) を参考に実施した。マルチレベル構造方程式モデリングについては, 荘島 (2017) を参考に実施した。

図表 43 「BSC の認知度 (BSC を知っている)」の測定

		度数	平均値	標準偏差
2-1	BSCという言葉を知っている	167	4.02	1.23
2-2	当社がBSCを導入していることを知っている	167	3.95	1.26
2-3	支店の業績評価がBSCに基づいて行われていることを知っている	167	3.92	1.28
2-4	「業績評価の手引き」の中にBSCに関する記述があることを知っている	167	3.89	1.28
2-5	BSCが戦略マップとスコアカードから構成されていることを知っている	167	3.72	1.31
2-6	今年度 (29年度) におけるリテール部門戦略マップの内容を知っている	167	3.69	1.16
2-7	各支店には店舗コンセプト毎の業績評価のスコアカードが設定されていることを知っている	167	4.12	1.12
2-8	スコアカードのKPI (評価指標) の配点が毎期見直されていることを知っている	167	4.14	1.15
2-9	スコアカード「財務系項目」のKPI (評価指標) の内容を知っている	167	3.98	1.20
2-10	スコアカード「財務系項目」のKPI (評価指標) の中で最も点数配分が高いKPI (評価指標) が何かを知っている	167	3.77	1.38
2-11	スコアカード「非財務系項目」のKPI (評価指標) の内容を知っている	167	3.77	1.26
2-12	スコアカード「非財務系項目」のKPI (評価指標) の中で最も点数配分が高いKPI (評価指標) が何かを知っている	167	3.57	1.37
2-13	今年度 (29年度) の全KPI (評価指標) の中で最も点数配分が高いKPI (評価指標) を知っている	167	3.66	1.38
クロンバックの α ・ 平均値 ・ 標準偏差		0.97	3.86	1.08

(出所) 筆者作成

「BSC の認知度 (BSC 知っている)」に関する質問項目は, 問 2 - 1 から問 2 - 13 までの 13 問で構成されており, 回答の平均値については, 「BSC の理解度 (BSC を正確に理解している)」と比較すると全般的に高くなっている。なお, 問 2 - 1 から問 2 - 13 までの質

問項目のクロンバックの α の値は 0.97, 平均値は 3.86, 標準偏差は 1.08 であった。

図表 44 「BSC の理解度 (BSC を正確に理解している)」の測定

		度数	平均値	標準偏差
3-1	当社のBSCの概要を正確に理解している	167	3.31	1.18
3-2	当社がBSCを導入している目的を正確に理解している	167	3.33	1.18
3-3	「業績評価の手引き」の中のBSCに関する記述を正確に理解している	167	3.40	1.21
3-4	今年度 (29年度) のリテール部門戦略マップの内容を正確に理解している	167	3.55	1.19
3-5	スコアカード「財務系項目」のKPI (評価指標) を正確に理解している	167	3.63	1.25
3-6	スコアカード「財務系項目」のKPI (評価指標) の中で自身の業務にとって最も重要なKPI (評価指標) が何かを正確に理解している	167	3.68	1.21
3-7	スコアカード「非財務系項目」のKPI (評価指標) を正確に理解している	167	3.44	1.24
3-8	スコアカード「非財務系項目」のKPI (評価指標) の中で自身の業務にとって最も重要なKPI (評価指標) が何かを正確に理解している	167	3.45	1.24
3-9	今年度 (29年度) の全KPI (評価指標) の中で自身の業務にとって最も重要なKPI (評価指標) が何かを正確に理解している	167	3.60	1.28
3-10	「財務系項目」のKPI (評価指標) 達成には「非財務系項目」のKPI (評価指標) 達成が重要であると理解している	167	3.68	1.27
クロンバックの α ・平均値・標準偏差		0.97	3.51	1.11

(出所) 筆者作成

「BSC の理解度 (BSC を正確に理解している)」に関する質問項目は、問 3 - 1 から問 3 - 10 までの 10 問で構成されており、回答の平均値については、「BSC の認知度 (BSC 知っている)」と比較すると全般的に低くなっている。なお、問 3 - 1 から問 3 - 10 までの質問項目のクロンバックの α の値は 0.97, 平均値は 3.51, 標準偏差は 1.11 であった。

図表 45 「水平的インタラクティブ・ネットワーク」の測定

		度数	平均値	標準偏差
4-1	社内の他の組織単位や協働するグループ会社が困っているとき, 助けられることがあれば, 策を講じることが評価される	167	4.00	0.96
4-2	主要組織単位内で成功した部門やマネジャー・従業員には, 公平に成果の配分がなされる	167	3.92	0.87
4-3	社内の他の組織単位や協働するグループ会社へのマネジャーや従業員の人事異動を積極的に進めている	167	3.65	1.02
4-4	全社プロジェクトには, 主要組織単位内のマネジャーや従業員を積極的に参加させている	167	3.82	0.98
4-5	主要組織単位の利益よりも, 全社の利益を考えて行動することが評価される	167	3.75	1.02
4-6	社長が主要組織単位に求める組織目標の水準は極めて高い	167	4.06	0.82
4-7	社内の他の組織単位や協働するグループ会社との情報共有を積極的に進めることが, 主要組織単位の業績向上につながる	167	4.42	0.73
4-8	社内の他の組織単位や協働するグループ会社と仕事上の相互依存性が高い	167	3.92	0.90
4-9	社長が主要組織単位長に求める個人目標の水準は極めて高い	167	3.89	0.83
4-10	主要組織単位の長は本社から配賦される費用に強い関心をもつ	167	3.78	0.84
クロンバックの α ・平均値・標準偏差		0.89	3.92	0.64

(出所) 妹尾・横田 (2015) より引用

「水平的インタラクティブ・ネットワーク」に関する質問項目は, 問 4 - 1 から問 4 - 10 までの 10 問で構成されており, 回答の平均値については全般的に高くなっている。なお, 問 4 - 1 から問 4 - 10 までの質問項目のクロンバックの α の値は 0.89, 平均値は 3.92, 標準偏差は 0.64 であった (図表 45)。

図表 46 「各質問項目の相関行列」

変数	平均値	標準偏差	1	2	3
1 BSC認知度	3.86	1.08	1		
2 BSC理解度	3.51	1.11	.90	1	
3 水平的IN	3.92	0.64	.45	.42	1

(注) Pearsonの相関係数

(出所) 筆者作成

各質問項目の相関行列は上記の通りである (図表 46)。

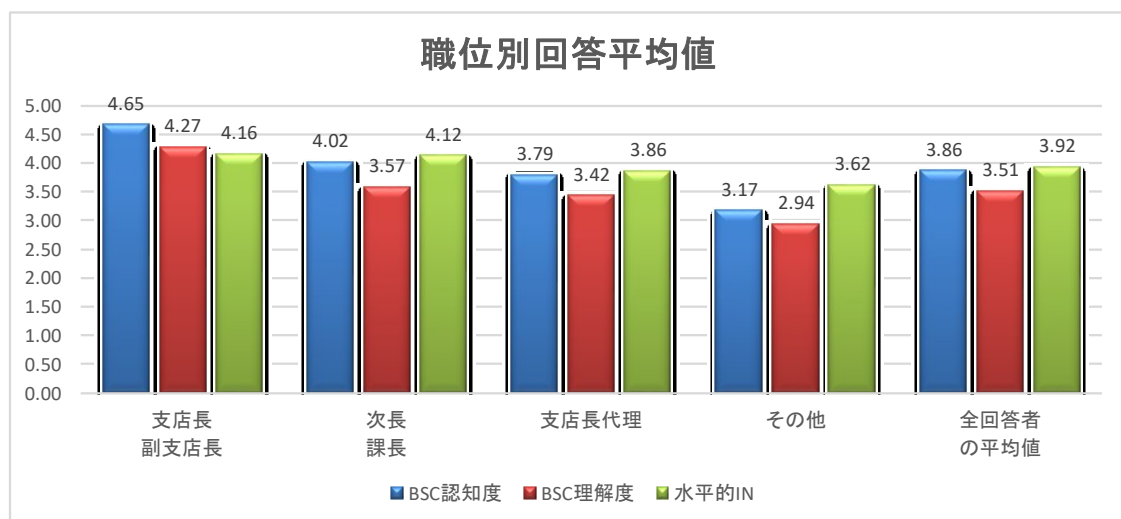
次に、各質問項目についての職位別の回答平均値について以下のように纏めている（図表 47）。

図表 47 職位別の回答者平均値

《職位別の回答平均値》

人数	役職	BSC認知度	BSC理解度	水平的IN
35	支店長 副支店長	4.65	4.27	4.16
42	次長 課長	4.02	3.57	4.12
45	支店長代理	3.79	3.42	3.86
45	その他	3.17	2.94	3.62
167	全回答者の 平均値	3.86	3.51	3.92

※[スケール] 1: 全く異なる 2: - 3: どちらともいえない 4: - 5: 全くその通り



(出所) 筆者作成

職位別の回答平均値については、各質問項目ともに、支店長・副支店長が最も高く、次長・課長がその次に高く、支店長代理及びその他（係員に相当）の順番で高かった。この回答結果からは職位が高いほど回答平均値が高いという傾向を表していると言える。

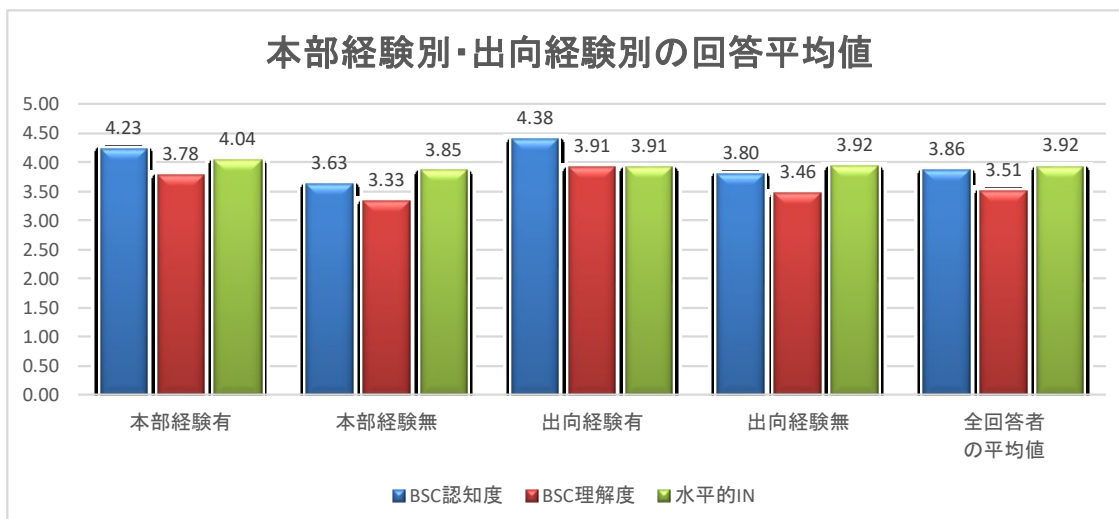
続いて、各質問項目についての本部経験別と出向経験別の回答平均値について以下のよう
に纏めている（図表 48）。

図表 48 本部経験別・出向経験別の回答者平均値

《本部経験別・出向経験別の回答平均値》

人数	経験	BSC認知度	BSC理解度	水平的IN
65	本部経験有	4.23	3.78	4.04
102	本部経験無	3.63	3.33	3.85
18	出向経験有	4.38	3.91	3.91
149	出向経験無	3.80	3.46	3.92
167	全回答者の 平均値	3.86	3.51	3.92

※[スケール] 1：全く異なる 2： - 3：どちらともいえない 4： - 5：全くその通り



（出所）筆者作成

本部経験別の回答平均値は、本部経験有は、本部経験無よりも、質問項目の全てにおいて高かった。この回答結果から、本部経験有は回答平均値が高いという傾向を表していると言える。出向経験別の回答平均値は、出向経験有は、出向経験無よりも、質問項目の概ねにおいてが高かった。しかし、質問項目の「水平的 IN」については、回答平均値は殆ど同じであった。

9.1.3 営業拠点の業績評価（総合評価）

今般の質問票調査結果を分析する際に、被説明変数として使用する営業拠点別の業績評価（総合評価）結果については、以下に記載の通りである（図表 49）。業績評価（総合評価）の対象期間については、平成 26 年 4 月～9 月（26 年上期）、平成 26 年 10 月～平成 27 年 3 月（26 年下期）、平成 27 年 4 月～9 月（27 年上期）、平成 27 年 10 月～平成 28 年 3 月（27 年下期）、平成 28 年 4 月～9 月（28 年上期）、平成 28 年 10 月～平成 29 年 3 月（28 年下期）の 3 年 6 期分の平均値を採用している。

A 社における営業拠点の業績評価（総合評価）は、6 ヶ月を 1 期とした業績評価（総合評価）によって評価されている。営業拠点の業績評価（総合評価）は営業拠点間の相対評価をベースにして 1 から 6 段階まで分かれており（図表 50）、位置付けとしては 6 から 5 段階までを入賞として表彰している。また、総合評価の 4 段階を 3 期連続で上げた場合は特別ルールとして、安定した営業拠点経営を評価して、入賞扱いとする制度がある。総合評価の 6 から 1 段階までの割合は、上位 10%を 6 段階として評価しており、以下 1 段階ランクダウンするにつれて 20%の割合で評価されている。最後の下位 10%は 1 段階として評価される。各営業拠点は業績評価（総合評価）で入賞（6 から 5 段階）することを目標として、6 ヶ月を 1 期とした営業活動を行っている。

図表 49 業績評価の高さの定義

業績評価の高さの定義（3 年 6 期分の平均値）					
26 年上期 業績評価 (総合評価)	26 年下期 業績評価 (総合評価)	27 年上期 業績評価 (総合評価)	27 年下期 業績評価 (総合評価)	28 年上期 業績評価 (総合評価)	28 年下期 業績評価 (総合評価)

（出所）A 社社内資料を参考に筆者作成

図表 50 営業拠点の業績評価（総合評価）

総合評価	位置付け	割合
6	入賞	10%
5		20%
4	上中位	20%
3	中位	20%
2		20%
1	下位	10%

（出所）A 社社内資料を参考に筆者作成

第2節 質問票調査結果の統計的分析

9.2.1 因子分析の結果

BSC 浸透度を問う BSC 認知度及び BSC 理解度に関する質問への回答結果に対して、主因子法による探索的因子分析を実施した。しかし、A 社特有の質問項目（店舗コンセプト毎のスコアカードなど）である問 2 - 6 から問 2 - 9 までについては、どの因子にも明確な傾向を示さなかった。これらの質問項目を除いて探索的因子分析を行った（図表 51）。

因子分析の結果からは、認知度、理解度という 2 次元ではなく、BSC の全体的認知、KPI の認知、BSC の全体的理解、KPI の理解の 4 次元が適切であると解釈した。

図表 51 BSC 浸透度の因子分析の結果

		因子負荷量				共通性
		第一因子	第二因子	第三因子	第四因子	
		BSCの 全体的認知	KPIの認知	BSCの 全体的理解	KPIの理解	
2 - 1	BSCという言葉を知っている	0.96				0.91
2 - 2	当社がBSCを導入していることを知っている	0.96				0.94
2 - 3	支店の業績評価がBSCに基づいて行われていることを知っている	0.94				0.92
2 - 4	「業績評価の手引き」の中にBSCに関する記述があることを知っている	0.76				0.87
2 - 5	BSCが戦略マップとスコアカードから構成されていることを知っている	0.65				0.82
2 - 10	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている		0.71			0.84
2 - 11	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の内容を知っている		0.70			0.84
2 - 12	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている		0.95			0.95
2 - 13	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）を知っている		0.84			0.87
3 - 1	当社のBSCの概要を正確に理解している			0.92		0.92
3 - 2	当社がBSCを導入している目的を正確に理解している			0.82		0.90
3 - 3	「業績評価の手引き」の中のBSCに関する記述を正確に理解している			0.81		0.93
3 - 4	今年度（29年度）のリテール部門戦略マップの内容を正確に理解している			0.48		0.82
3 - 5	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している				0.63	0.84
3 - 6	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している				0.85	0.92
3 - 7	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している				0.45	0.84
3 - 8	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している				0.51	0.83
3 - 9	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している				0.83	0.89
3 - 10	「財務系項目」のKPI（評価指標）達成には「非財務系項目」のKPI（評価指標）達成が重要であると理解している				0.92	0.87
因子寄与		4.57	3.88	3.82	4.45	
因子寄与率		0.24	0.20	0.20	0.23	
累積寄与率		0.24	0.44	0.64	0.87	
クロンバックの α		0.97	0.96	0.97	0.97	

（出所）筆者作成

9.2.2 記述統計

質問票項目の記述統計データは記載している通りである（図表 52）。

図表 52 質問票項目の統計データ

	度数	最小	最大	平均値	標準偏差	SKEW	KURT	λ	t-Value	λs
BSCの全体的認知										
2-1 BSCという言葉を知っている	167	1	5	4.02	1.23	-1.29	0.78	0.10	6.53	0.07
2-2 当社がBSCを導入していることを知っている	167	1	5	3.95	1.26	-1.13	0.28	0.07	5.17	0.04
2-3 支店の業績評価がBSCに基づいて行われていることを知っている	167	1	5	3.92	1.28	-1.11	0.17	0.16	7.49	0.10
2-4 「業績評価の手引き」の中にBSCに関する記述があることを知っている	167	1	5	3.89	1.28	-1.05	0.06	0.27	8.27	0.16
2-5 BSCが戦略マップとスコアカードから構成されていることを知っている	167	1	5	3.72	1.31	-0.82	-0.42	0.41	8.61	0.24
KPIの認知										
2-10 スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている	167	1	5	3.77	1.38	-0.84	-0.58	0.24	6.77	0.13
2-11 スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の内容を知っている	167	1	5	3.77	1.26	-0.84	-0.27	0.28	7.59	0.18
2-12 スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている	167	1	5	3.57	1.37	-0.70	-0.72	0.20	6.33	0.11
2-13 今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）を知っている	167	1	5	3.66	1.38	-0.76	-0.67	0.21	6.35	0.11
BSCの全体的理解										
3-1 当社のBSCの概要を正確に理解している	167	1	5	3.31	1.18	-0.40	-0.66	0.11	6.01	0.08
3-2 当社がBSCを導入している目的を正確に理解している	167	1	5	3.33	1.18	-0.35	-0.64	0.13	6.48	0.09
3-3 「業績評価の手引き」の中のBSCに関する記述を正確に理解している	167	1	5	3.40	1.21	-0.46	-0.56	0.12	6.17	0.08
3-4 今年度（29年度）のリテラル部門戦略マップの内容を正確に理解している	167	1	5	3.55	1.19	-0.70	-0.24	0.31	8.25	0.22
KPIの理解										
3-5 スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	167	1	5	3.63	1.25	-0.64	-0.59	0.30	8.04	0.20
3-6 スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の職務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	167	1	5	3.68	1.21	-0.67	-0.48	0.15	6.79	0.10
3-7 スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	167	1	5	3.44	1.24	-0.39	-0.77	0.27	7.92	0.18
3-8 スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の職務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	167	1	5	3.45	1.24	-0.46	-0.73	0.26	7.86	0.17
3-9 今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で自身の職務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	167	1	5	3.60	1.28	-0.61	-0.65	0.20	7.23	0.12
3-10 「財務系項目」のKPI（評価指標）達成には「非財務系項目」のKPI（評価指標）達成が重要であると理解している	167	1	5	3.68	1.27	-0.74	-0.46	0.26	7.73	0.16
水平的IN										
4-1 社内の他の組織単位や協働するグループ会社が困っているとき、助けられることがあれば、策を講じることが評価される	167	1	5	4.00	0.96	-0.76	0.16	0.49	8.37	0.56
4-2 主要組織単位内で成功した部門やマネジャー・従業員には、公平に成果の配分がなされる	167	1	5	3.92	0.87	-0.50	-0.16	0.43	8.47	0.60
4-3 社内の他の組織単位や協働するグループ会社へのマネジャーや従業員の人事異動を積極的に進めている	167	1	5	3.65	1.02	-0.40	-0.21	0.28	6.70	0.29
4-4 会社プロジェクトには、主要組織単位内のマネジャーや従業員を積極的に参加させている	167	1	5	3.82	0.98	-0.66	0.22	0.28	6.91	0.31
4-5 主要組織単位の利益よりも、全社の利益を考えて行動することが評価される	167	1	5	3.75	1.02	-0.51	-0.18	0.37	7.52	0.38
4-6 社長が主要組織単位に求める組織目標の水準は極めて高い	167	1	5	4.06	0.82	-0.50	-0.12	0.48	8.78	0.74
4-8 社内の他の組織単位や協働するグループ会社と仕事上の相互依存性が高い	167	1	5	3.92	0.90	-0.39	-0.51	0.49	8.59	0.64
4-10 主要組織単位の長は本社から配賦される費用に強い関心をもつ	167	1	5	3.78	0.84	-0.24	-0.31	0.56	8.90	0.80

（出所）筆者作成

9.2.3 変数選択のための予備的分析

支店業績（20 支店）グループ毎に、水平的 IN，BSC の全体的認知，KPI の認知，BSC の全体的理解，KPI の理解の平均値を算出する。なお，BSC の全体的認知，KPI の認知，BSC の全体的理解，KPI の理解については，コントロール変数（勤続 5 年未満ダミー，支店長・副支店長ダミー，次長・課長ダミー，支店長代理ダミー）の要因を考慮した残差分析を使用する（図表 54）。ここでは変数選択のための予備的分析を行う。

図表 54 グループ平均値（20 支店）

	度数	最小	最大	平均値	標準偏差
支店業績	20	2.83	5.17	3.85	0.76
水平的 IN	20	3.39	4.77	3.92	0.45
BSCの全体的認知（コントロール変数の要因を考慮した残差分析）	20	-1.63	0.77	0.00	0.64
KPIの認知（コントロール変数の要因を考慮した残差分析）	20	-1.83	1.09	-0.02	0.78
BSCの全体的理解（コントロール変数の要因を考慮した残差分析）	20	-1.40	0.96	0.00	0.69
KPIの理解（コントロール変数の要因を考慮した残差分析）	20	-1.75	0.91	-0.01	0.78

（出所）筆者作成

AIC 変数選択（Step 関数）を使って，水平的 IN に対する，BSC の全体的認知，KPI の認知，BSC の全体的理解，KPI の理解の関係について有効な変数の選択を実施する。その結果，BSC の全体的理解のみが有効性があり，BSC 全体的認知，KPI の認知，KPI 理解は脱落した。水平的 IN に対して BSC の全体的理解は，正の関係を有していることが示されおり，統計的に 1%水準で有意な関係が見出せている（図表 55）。

図表 55 変数選択①

	水平的 IN		
AIC変数選択（Step関数）	係数	z-value	P値
BSCの全体的理解（コントロール変数の要因を考慮した残差分析）	0.40	3.24	0.005 **

（出所）筆者作成

AIC 変数選択（Step 関数）を使って、支店業績に対する BSC の全体的認知、KPI の認知、BSC の全体的理解、KPI の理解、水平的 IN の関係について有効な変数の選択を実施する。その結果、BSC の全体的理解のみが有効性があり、BSC 全体的認知、KPI の認知、KPI 理解、水平的 IN は脱落した。支店業績に対して BSC の全体的理解は、正の関係を有していることが示されおり、統計的に 0.1%水準で有意な関係が見出せている（図表 56）。

図表 56 変数選択②

AIC変数選択（Step関数）	支店業績		
	係数	z-value	P値
BSCの全体的理解（コントロール変数の要因を考慮した残差分析）	0.76	4.62	0.0002 ***

（出所）筆者作成

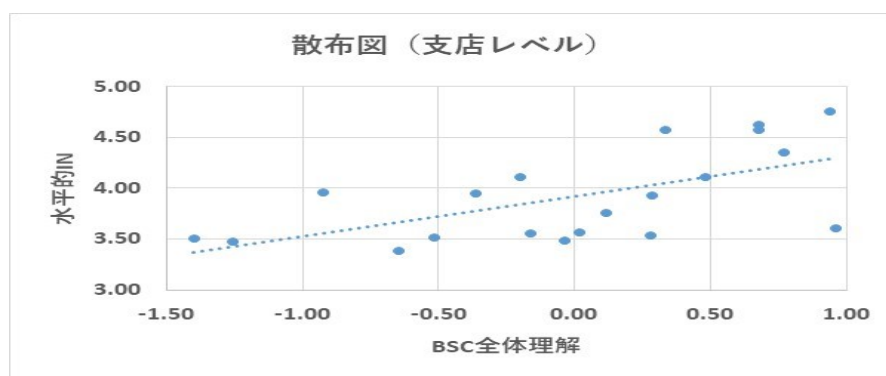
以上のように、サンプルサイズは 20 支店と小さいが、有効な変数の選択について、AIC 変数選択（Step 関数）を利用して実施した。支店業績（グループ平均：サンプル 20 個）でも、BSC の全体的理解の有効であったといえる。

9.2.4 支店レベル（20 支店）での分析

変数選択の予備的分析では BSC の全体的理解は有効であった。支店レベル（20 支店）毎に、BSC の全体的理解、水平的 IN の平均値を算出する。なお、BSC の全体的理解については、コントロール変数（勤続 5 年未満ダミー、支店長・副支店長ダミー、次長・課長ダミー、支店長代理ダミー）の要因を考慮した残差分析を使用する。

ここでは支店レベル（20 支店）で、BSC の全体的理解、水平的 IN、支店業績との関係性について、視覚的に散布状況を示したい（図表 57、58、59）。

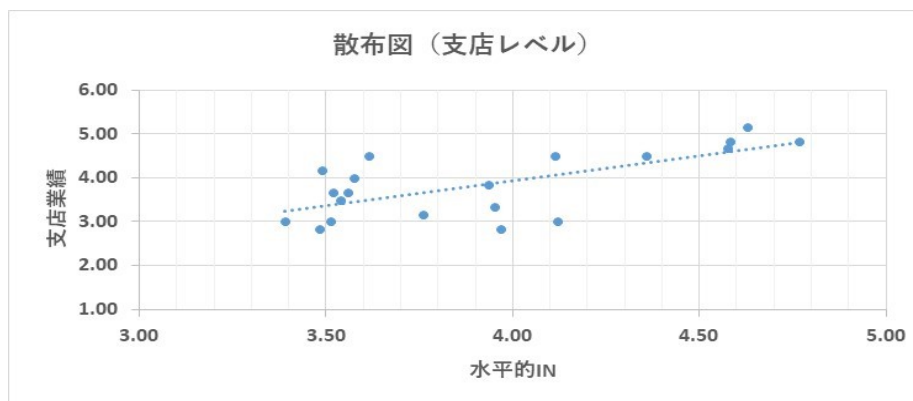
図表 57 散布図①



（出所）筆者作成

支店レベル（20 支店）でのサンプル数ではあるが、支店レベルの BSC の全体的理解と水平的 IN の関係性については、BSC の全体的理解が高くなるほど、水平的 IN も高くなる傾向があるように見られた（図表 57）。

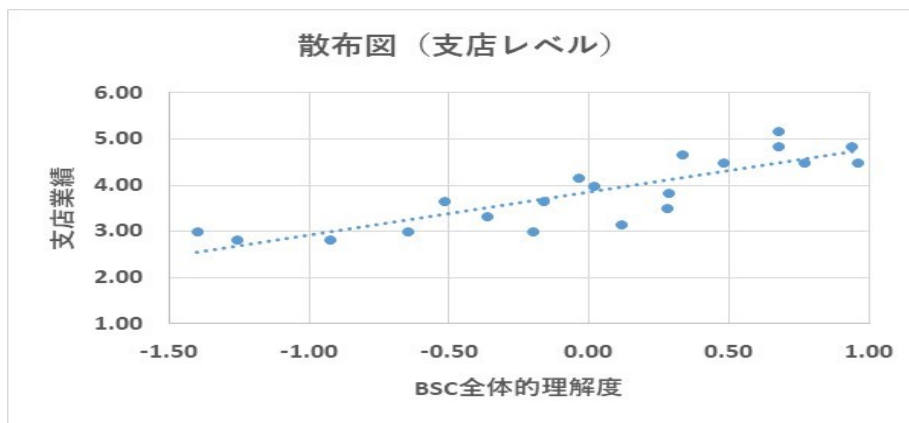
図表 58 散布図②



(出所) 筆者作成

支店レベル（20 支店）でのサンプル数ではあるが、支店レベルの水平的 IN と支店業績の関係性については、水平的 IN が高くなるほど、支店業績も高くなる傾向があるように見られた（図表 58）。

図表 59 散布図③



(出所) 筆者作成

支店レベル（20 支店）でのサンプル数ではあるが、支店レベルでの BSC の全体的理解と支店業績の関係性については、BSC の全体的理解が高くなるほど、支店業績も高くなる傾向があるように見られた（図表 59）。

第 10 章 仮説の検証及び結果の解釈とディスカッション

第1節 マルチレベル構造方程式モデリングの統計的分析

本論文ではこれまで支店レベル（20 支店）での分析について検討をしてきたが、質問票調査による個人レベルのデータは 167 名のサンプルが存在している。個人レベルのデータを活かしつつ、支店レベルの業績を説明する方法として、必ずしも一般的に普及している方法ではないが、マルチレベル構造方程式モデリングを採用して分析を試みた。

マルチレベル構造方程式モデリングは、構造方程式モデリングの枠組みで階層データを扱うための方法である。この分析は、2 段抽出モデル、多段階共分散構造分析とも呼ばれている（荘島，2017）。

マルチレベル構造方程式モデリングによる分析では、(1) 式のように分散共分散行列を 2 つの項に分解する。

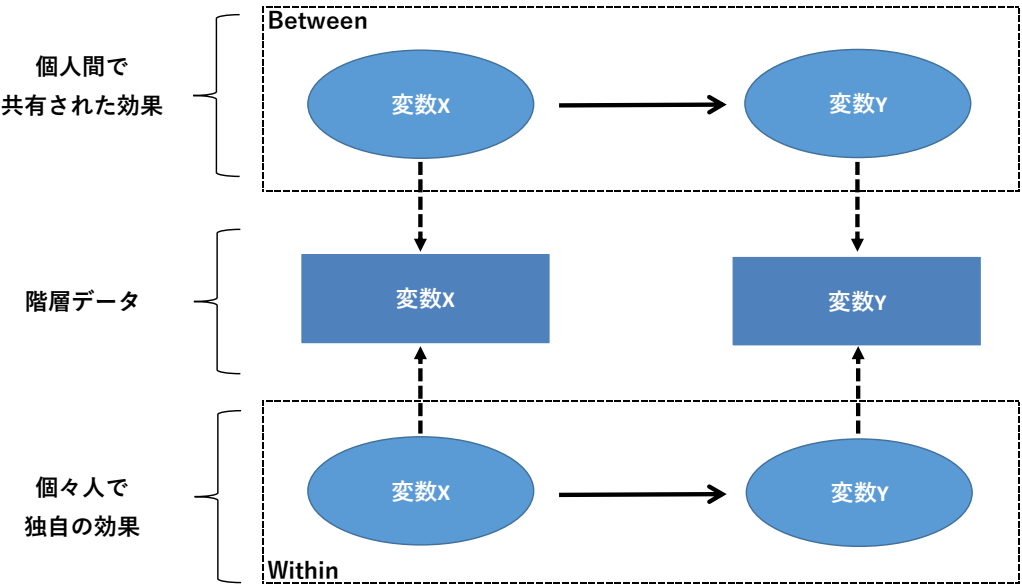
データ全体の分散共分散行列＝

クラスタ内の分散共分散行列＋クラスタ間の分散共分散行列（1）

分散共分散行列とは、生データから計算した各変数のバラツキ（分散）や変数間の関連（共分散）を行列のかたちでまとめたものである。(1) 式は、クラスタ内の成分である Within とクラスタ間の成分である Between という互いに独立した情報に、分散共分散行列が分解されることを意味している（荘島，2017）。

Between と Within の関係は、因子分析における共通因子と独自因子の関係と良く似ている。因子分析では、複数の項目同士の共通因子（因子）と各項目の独自因子（誤差）をそれぞれ抽出する。同じように、マルチレベル構造方程式モデリングでも、複数の個人間で共有された効果（Between）と個々人で独自の効果（Within）を切り分けた後、それぞれのモデルで変数間の関連や因果を推測している（図表 60）。

図表 60 マルチレベル構造方程式モデリングによる分析



(出所) 荘島 (2017, p. 159)

なお、荘島（2017）を参考に、マルチレベル構造方程式モデリングについて、支店レベルの効果（between）、個人レベルの効果（within）を切り分けて、記述統計を記載した（図表 61）。ICC については、0.1 を超えており、統計的にグループレベルの変数であることを確認している。

図表 61 質問票項目の統計データ

		度数	最小	最大	平均値	標準偏差	within			between			icc
							λ	Z-Value	λ s	λ	Z-Value	λ s	
BSCの全体的認知													
2-1	BSCという言葉を知っている	167	1	5	4.02	1.23	0.11	6.16	0.09	3.49	13.85	6.74	0.19
2-2	当社がBSCを導入していることを知っている	167	1	5	3.96	1.26	0.07	5.15	0.06	3.41	12.95	5.71	0.25
2-3	支店の業績評価がBSCに基づいて行われていることを知っている	167	1	5	3.92	1.28	0.15	7.18	0.12	3.38	12.93	5.95	0.25
2-4	「業績評価の手引き」の中にBSCに関する記述があることを知っている	167	1	5	3.89	1.28	0.25	7.91	0.20	3.38	13.30	5.78	0.23
2-5	BSCが戦略マップとスコアカードから構成されていることを知っている	167	1	5	3.72	1.31	0.39	8.08	0.27	3.21	13.00	6.23	0.19
KPIの認知													
2-10	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている	167	1	5	3.77	1.38	0.25	6.66	0.17	3.24	14.41	4.42	0.30
2-11	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の内容を知っている	167	1	5	3.77	1.26	0.24	6.80	0.18	3.26	17.45	6.39	0.20
2-12	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分の高いKPI（評価指標）が何かを知っている	167	1	5	3.57	1.37	0.19	5.98	0.12	3.00	14.27	5.06	0.24
2-13	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で最も点数配分の高いKPI（評価指標）を知っている	167	1	5	3.66	1.38	0.24	6.57	0.16	3.12	14.16	4.49	0.28
BSCの全体的理解													
3-1	当社のBSCの概要を正確に理解している	167	1	5	3.31	1.18	0.13	6.60	0.12	2.85	16.07	4.77	0.30
3-2	当社がBSCを導入している目的を正確に理解している	167	1	5	3.33	1.18	0.14	6.53	0.12	2.86	16.36	5.01	0.29
3-3	「業績評価の手引き」の中のBSCに関する記述を正確に理解している	167	1	5	3.40	1.21	0.11	5.94	0.10	2.90	16.20	4.96	0.26
3-4	今年度（29年度）のリテラル部門戦略マップの内容を正確に理解している	167	1	5	3.55	1.19	0.28	8.12	0.26	3.13	17.40	4.96	0.30
KPIの理解													
3-5	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	167	1	5	3.63	1.25	0.29	7.82	0.25	3.21	13.80	4.64	0.32
3-6	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	167	1	5	3.68	1.21	0.16	6.69	0.15	3.25	13.95	4.72	0.34
3-7	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	167	1	5	3.44	1.24	0.24	6.89	0.20	3.00	13.13	4.83	0.29
3-8	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	167	1	5	3.45	1.24	0.23	6.70	0.19	3.00	13.21	5.20	0.26
3-9	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	167	1	5	3.60	1.28	0.22	7.48	0.19	3.15	13.02	4.40	0.34
3-10	「財務系項目」のKPI（評価指標）達成には「非財務系項目」のKPI（評価指標）達成が重要であると理解している	167	1	5	3.68	1.27	0.28	7.71	0.24	3.26	13.64	4.46	0.32
水平的IN													
4-1	社内の他の組織単位や協働するグループ会社が困っているとき、助けられることがあれば、策を講じることが評価される	167	1	5	4.00	0.96	0.45	7.72	0.60	3.77	28.25	9.10	0.25
4-2	主要組織単位内で成功した部門やマネジャー・従業員には、公平に成果の配分がなされる	167	1	5	3.92	0.87	0.41	8.36	0.70	3.75	31.03	9.01	0.26
4-3	社内の他の組織単位や協働するグループ会社へのマネジャーや従業員の人事異動を積極的に進めている	167	1	5	3.65	1.02	0.33	6.95	0.48	3.40	20.56	5.54	0.36
4-4	会社プロジェクトには、主要組織単位内のマネジャーや従業員を積極的に参加させている	167	1	5	3.82	0.98	0.30	6.68	0.46	3.57	23.06	6.45	0.35
4-5	主要組織単位の利益よりも、全社の利益を考えて行動することが評価される	167	1	5	3.75	1.02	0.38	7.39	0.51	3.50	22.35	6.41	0.31
4-6	社長が主要組織単位に求める組織目標の水準は極めて高い	167	1	5	4.06	0.82	0.46	8.64	0.81	3.92	38.24	12.26	0.18
4-8	社内の他の組織単位や協働するグループ会社と仕事上の相互依存性が高い	167	1	5	3.92	0.90	0.48	8.33	0.69	3.73	33.10	11.19	0.15
4-10	主要組織単位の長は本社から配賦される費用に強い関心をもつ	167	1	5	3.78	0.84	0.51	7.97	0.75	3.62	38.48	18.84	0.14

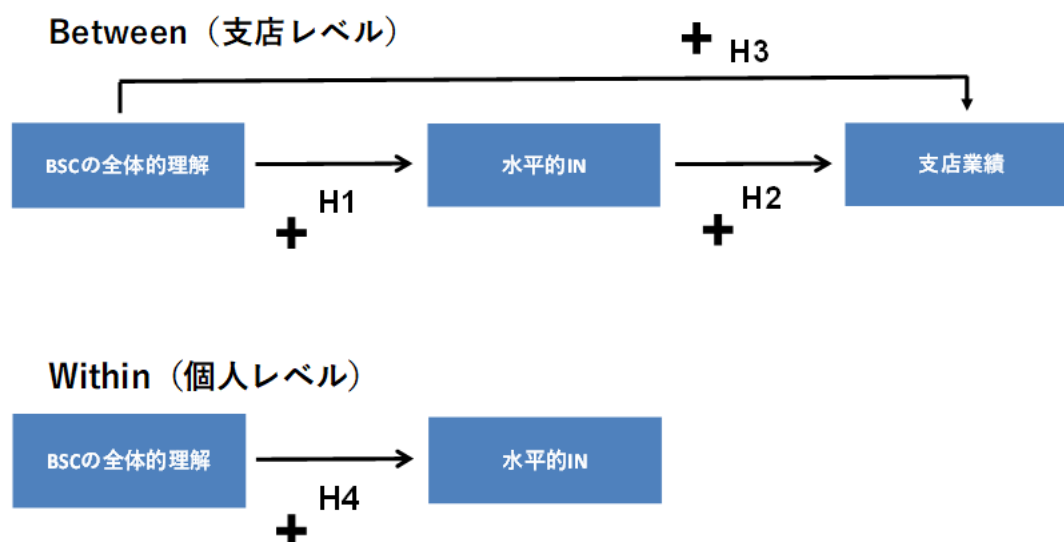
（出所）筆者作成

仮説設定においては、支店レベルで共有された状況を測定することで、支店業績にどのような影響を与えるかについて考察をする。また、個人レベルで測定できる項目については、個人レベル間でどのような影響を与えるかについても考察をしたい。なお、変数選択の予備的分析の結果、BSCの全体的理解は有効であった。これによって仮説設定における変数選択は、BSCの全体的理解を選択する。

支店レベルのBSCの全体的理解と水平的INを測定することで、支店業績にどのような影響を与えるかについて、仮説①、仮説②、仮説③、に基づいて考察をする。個人レベルのBSCの全体的理解と水平的INの関係については、個人レベル間でどのような影響を与えるか、仮説④について考察をしたい。

このため、分析方法としてマルチレベル構造方程式モデリングを採用する。この分析方法は、複数の個人間で共有された効果（Between）と個々人で独自の効果（Within）を切り分けた後、それぞれのモデルで変数間の関連や因果を推測することができる（荘島，2017）。仮説①から仮説④までの分析フレームワークについては、記載の通りに纏めている（図表 62）。

図表 62 仮説①～④分析フレームワーク



（出所）筆者作成

仮説①～仮説③：(H1~H3) (between：支店レベル)

仮説	内容
H1	支店レベルの BSC の全体的理解の高さは、支店レベルの水平的 IN に正の影響を与えている。
H2	支店レベルの水平的 IN の高さは、支店業績に正の影響を与えている。
H3	支店レベルの BSC の全体的理解の高さは、支店業績に正の影響を与えている。

仮説①を検証するにあたっては、支店レベルの水平的 IN を被説明変数、支店レベルの BSC の全体的理解を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施する。仮説②を検証するにあたっては、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）を被説明変数、支店レベルの水平的 IN を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施する。仮説③を検証するにあたっては、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）を被説明変数、支店レベルの BSC の全体的理解を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施する。

仮説④：(H4) (within：個人レベル)

仮説	内容
H4	個人レベルの BSC の全体的理解の高さは、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えている。

仮説④を検証するにあたっては、個人レベルの水平的 IN を被説明変数、個人レベルの BSC の全体的理解を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施する。

第2節 仮説①から仮説④までの検証

仮説①

支店レベルの水平的 IN を被説明変数、支店レベルの BSC の全体的理解を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施した。分析結果については、支店レベルの BSC の全体的理解の高さが、支店レベルの水平的 IN に対して正の影響を与えていることが示されており、統計的にも 1%水準で有意な関係が見出せている（図表 63, 64）。

これらの結果から解釈すると、仮説①は支持される結果となった。支店レベルの BSC の全体的理解の高さが、支店レベルの水平的 IN に対して正の関係を有していることが明らかとなった。要約をすると、A 社は BSC に基づいた業績評価を導入しており、支店レベルの BSC の全体的構造の理解をしているほど、支店レベルの水平的 IN に対して正の影響を与えているということが出来る。

仮説②

支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）を被説明変数、支店レベルの水平的 IN を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施した。分析結果については、支店レベルの水平的 IN の高さが、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）に対して正の影響を与えていることが示されており、統計的に 0.1%水準で有意な関係が見出せている（図表 63, 64）。

これらの結果から解釈すると、仮説②は支持される結果となった。支店レベルの水平的 IN の高さが、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）に対して正の関係を有していることが明らかとなった。要約をすると、グループベースでの営業活動を意識した支店レベルの水平的 IN の高さが、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）に対して正の関係を有しているということが出来る。

仮説③

支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）を被説明変数、支店レベルの BSC の全体的理解を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施した。分析結果については、支店レベルの BSC の全体的理解の高さが、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）に対して正の影響を与えていることが示されており、

統計的に 0.1%水準で有意な関係が見出せている（図表 63, 64）。

これらの結果から解釈すると、仮説③は支持される結果となった。支店レベルの BSC の全体的理解の高さが、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）に対して正の関係を有していることが明らかとなった。要約をすると、A 社は BSC に基づいた業績評価を導入しており、支店レベルの BSC の全体的構造の理解が高いほど、効果の高い営業活動を実践して、支店業績（営業拠点 20 店の業績評価 3 年 6 期分の平均値）に対して正の影響を与えているということが出来る。

仮説④

個人レベルの水平的 IN を被説明変数、個人レベルの BSC の全体的理解を説明変数として、マルチレベル構造方程式モデリングを実施した。分析結果については、個人レベルの BSC の全体的理解の高さが、個人レベルの水平的 IN に対して正の影響を与えていることが示されており、統計的にも 1%水準で有意な関係が見出せている（図表 63, 64）。

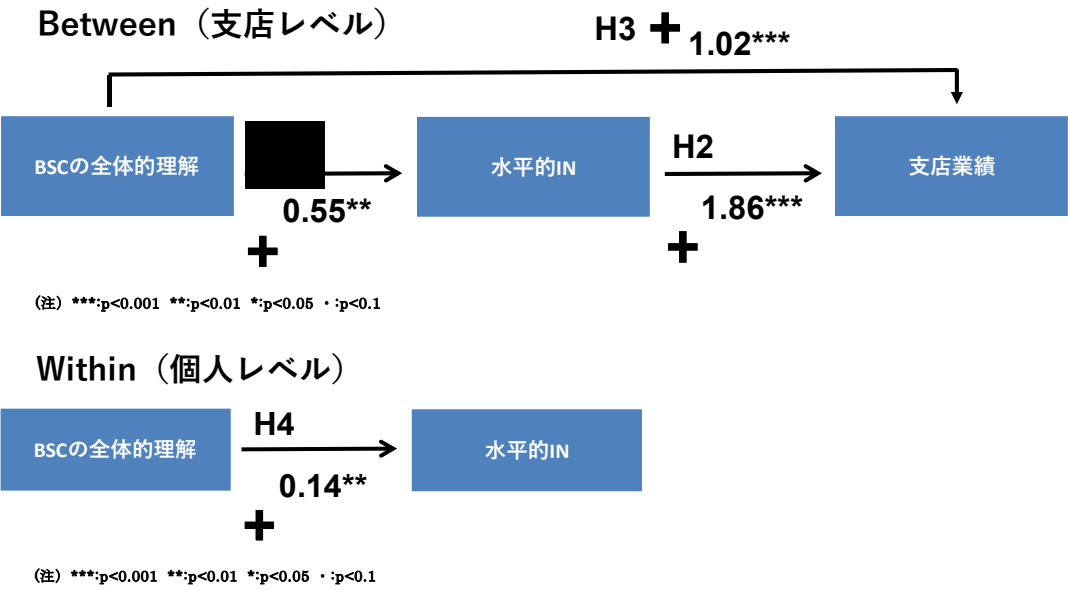
これらの結果から解釈すると、仮説④は支持される結果となった。個人レベルの BSC の全体的理解の高さが、個人レベルの水平的 IN に対して正の関係を有していることが明らかとなった。要約をすると、A 社は BSC に基づいた業績評価を導入しており、個人レベルでも BSC の全体的構造の理解をしているほど、個人レベルの水平的 IN に対して正の影響を与えているということが出来る。

図表 63 仮説①から仮説④までのマルチレベル構造方程式モデリング分析結果

				Estimate	Std.Err	Z-Value	P値	
Between（支店レベル）								
H1	BSCの全体的理解	⇒	水平的IN	0.55	0.17	3.20	0.001	**
H2	水平的IN	⇒	支店業績	1.86	0.44	4.20	0.000	***
H3	BSCの全体的理解	⇒	支店業績	1.02	0.21	4.95	0.000	***
Within（個人レベル）								
H4	BSCの全体的理解	⇒	水平的IN	0.14	0.05	2.82	0.005	**
(注) ***:p<0.001 **:p<0.01 *:p<0.05 ·:p<0.1								
df=165, pvalue=0.004(P<0.01), RMSEA=0.044, CFI=0.955, NNFI=0.946								

（出所）筆者作成

図表 64 分析結果パス図



（出所）筆者作成

第3節 結果の解釈とディスカッション

本節では、インタビュー調査結果、支店レベル（20 グループ）の平均値による BSC の全体的理解、水平的 IN、支店業績との関係性の散布図分析、マルチレベル構造方程式モデリングの分析結果、これらの分析結果を総合的にみて結果の解釈を行う。

インタビュー調査結果から、BSC の浸透と業績の関係について、以下のようなインプリケーションを得ることが出来た。

第1に、支店長は管理スパンが大きいいため、営業拠点の全員に対して直接指導することは難しい。よって、BSC の全体的構造を浸透させることによって、戦略目標を共有化して、営業拠点の人員が主体的に活動を行うようになっていくことを期待していた。

第2に、支店業績で常勝する営業拠点を作るためには、マネジメントだけではなく、各担当者に至るまでが、自拠点の戦術を立てていく組織文化を作ることが重要であると考えていた。

第3に、BSC に基づく当社の業績評価制度は非常に複雑かつ多岐にわたっており、エリア単位や支店単位、部門協働やグループ協働などの業績評価制度について良く理解しておく必要がある。業績評価制度のルールを良く知らなければ勝負には勝てないと考えていた。

第4に、BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させて、進捗計数を可視化することで、営業拠点メンバーに「入賞して勝ちたい」と思わせるための環境整備が大切であると考えていた。

BSC に基づく業績評価の仕組みを浸透させることで、部下に対する権限移譲やエンパワメントを進めて、部下が本来持っている力を主体的に発揮して貰い、営業拠点の業績を向上させていくことを意図していたと解釈できた。

インタビュー調査結果から、水平的 IN の重要性について、以下のようなインプリケーションを得ることが出来た。

第1に、お客さま満足度の向上のためには、支店内の資源だけでは到底期待に応えていくことは出来ないため、指揮命令権の範囲を超えたグループ会社の専門スタッフの協力を引き出して、気持ちよくお互いに仕事ができる環境を作ることである。

第2に、コントロール可能な資源（当社支店内の直属部下）を超えて、当社本部やグループ会社メンバーを巻き込んで大きな仕事をしていく為には、喜んで協力してくれる「魅力的で大きなビジョン」を打ち出すことが重要である。

第3に、指揮命令権の範囲を超えたグループ協働における要諦は、お客さまと当社とグ

グループ会社の三方にメリットのある活動を意識することである。そのためには、マネジメント同士の信頼関係の構築や三方良し（お客さま・当社・グループ会社）の精神がとても重要である。

第4に、指揮命令権の範囲を超えたグループ協働においては、支店長同士だけではなく、現場担当者同士を含んだ各階層同士が交流を深めることが重要であり、お互いへの配慮の積み重ねによる「信頼残高」を蓄積させることが大切である。

第5に、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、支店マネジメントがグループ協働ビジネスのバリューチェーンの全体像をしっかりと捉えていることが重要である。

第6に、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、グループ会社の業績評価の仕組みや業績評価の進捗状況を良く知っておくことが重要である。

まさしく、指揮命令権の範囲を超えたグループ協働は、支店長にとって起業家的ギャップの状況にあると解釈することができる。この起業家的ギャップの状況において、グループベースでの業績評価目標を達成するためには、営業拠点内の上司・部下間の垂直的インタラクションに加えて、グループ会社との水平的インタラクションも含んだ活動に取り組んでいると解釈することができた。

インタビュー調査結果から、水平的 IN（責任共有）の重要性について、以下のようなインプリケーションを得ることが出来た。

インタビューを通じてグループ会社との間で協力関係や助け合う組織風土は強いと感じている支店長が多かった。

第1に、当社の源流の一つが財閥系企業でもあり、グループ内でビジネスを協働する組織風土がもともと強いことが挙げられる。

第2に、当社とグループ会社間において出向などの人材交流が盛んであり、お互いに出向経験者のあるマネジメント層が多く、当社とグループ会社の支店長同士が顔なじみのケースも多いことが挙げられる。

第3に、当社とグループ会社が共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）を保有しており、それぞれの会社の歴史の違いや、組織文化の違いを超えてお互いが歩み寄る際のベースになるものがあることが強みとして挙げられる。

第4に、お客さま起点（お客さま満足度向上）でグループベースのベストソリューション

ンを提供することに集中すれば、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土は一段と強くなっていくと考えていた。

以上のことを踏まえると、インタビュー調査結果で、当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと感じている支店長が非常に多かった。この背景には、当社の源流の一つが財閥系企業でもあることや、共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）を通じて、責任共有が当社とグループ会社との組織内に浸透していたのではないかと解釈することができた。

次に、支店業績（20 支店）グループ毎に、水平的 IN，BSC の全体的認知，KPI の認知，BSC の全体的理解，KPI の理解の平均値を算出した。なお、BSC の全体的認知，KPI の認知，BSC の全体的理解，KPI の理解については、コントロール変数（勤続 5 年未満ダミー，支店長・副支店長ダミー，次長・課長ダミー，支店長代理ダミー）の要因を考慮した残差分析を使用した。そのうえで変数選択のための予備的分析を行った。

AIC 変数選択（Step 関数）を使って、水平的 IN に対する、BSC の全体的認知，KPI の認知，BSC の全体的理解，KPI の理解の関係について有効な変数の選択を実施した。その結果、BSC の全体的理解のみが有効性があり、BSC 全体的認知，KPI の認知，KPI 理解は脱落した。水平的 IN に対して BSC の全体的理解は、正の関係を有していることが示されおり、統計的に 1%水準で有意な関係が見出せた。

AIC 変数選択（Step 関数）を使って、支店業績に対する BSC の全体的認知，KPI の認知，BSC の全体的理解，KPI の理解，水平的 IN の関係について有効な変数の選択を実施する。その結果、BSC の全体的理解のみが有効性があり、BSC 全体的認知，KPI の認知，KPI 理解，水平的 IN は脱落した。支店業績に対して BSC の全体的理解は、正の関係を有していることが示されおり、統計的に 0.1%水準で有意な関係が見出せた。

続いて、支店レベル（20 支店）で、BSC の全体的理解，水平的 IN，支店業績との関係性について、視覚的に散布状況を示した。支店レベル（20 支店）でのサンプルサイズではあるが、支店レベルの BSC の全体的理解と水平的 IN の関係性については、BSC の全体的理解が高くなるほど、水平的 IN も高くなる傾向があるように見られた。支店レベルの水平的 IN と支店業績の関係性については、水平的 IN が高くなるほど、支店業績も高くなる傾向があるように見られた。支店レベルでの BSC の全体的理解と支店業績の関係性については、BSC の全体的理解が高くなるほど、支店業績も高くなる傾向があるように見られた。

個人レベルのデータを活かしつつ、支店レベルの業績を説明する方法として、必ずしも一般的に普及している方法ではないが、マルチレベル構造方程式モデリングを採用して分析を試みた。

質問票調査をマルチレベル構造方程式モデリングで行った結果に基づき、仮説①から仮説④までの結果の解釈を行う。仮説①から仮説③については、支店レベルの BSC の全体的理解の高さが、どのように支店レベルの水平的 IN に影響を与えて、支店業績にどのような影響を与えたかについて解釈をする。仮説④については、個人レベルの BSC の全体的理解の高さが、個人レベルの水平的 IN にどのように影響を与えたかについて解釈をする。

結論は以下のようなものである。支店レベルの BSC の全体的構造の理解の高さが、支店レベルの水平的 IN に正の影響を与えていた。支店レベルの水平的 IN の高さは、支店業績に正の影響を強く与えていた。支店レベルの BSC の全体的構造の理解の高さは、支店業績に正の影響を強く与えていた。これらの分析から、支店レベルの BSC の全体的構造の理解を高めることや、支店レベルの水平的 IN を高めることは、支店業績に正の影響を強く与えているというインプリケーションを得ることが出来た（図表 63, 64）。また、個人レベルにおいても BSC の全体的理解を高めることが、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えているというインプリケーションを得ることが出来た（図表 63, 64）。

ケース企業の A 社は戦略的 MCS である BSC を導入しているメガバンクグループである。「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。A 社の営業拠点のマネジメントは、直接には指揮命令権の及ばないグループ企業社員の行動に影響を与え、支店業績目標を達成しなければならない。まさに、Simons（2005）の起業家的ギャップの状況で、水平的 IN を構築して、支店業績を向上していかなければならない。

このような状況下において、BSC に基づく支店業績を向上させるためには、個別の KPI の認知や KPI の理解を進めることよりも、支店レベルの BSC の全体的構造の理解を高めることが有効である。このことがグループベースの協働を進める支店レベルの水平的 IN に正の影響を与えて、その結果として支店業績を向上させるのである。また、個人レベルにおいても BSC の全体的理解を高めることが有効であり、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えるのである。

第 11 章 本論文の要約と結論

第1節 本論文の要約

本論文の研究課題は、戦略的 MCS である BSC を導入している金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げて、BSC の有効性と水平的 IN が組織業績に及ぼす影響について明らかにすることである。

序章では、自身の問題意識やその背景及び研究課題について述べた。筆者の問題意識は、「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価により、業績責任範囲の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。まさに、起業家的ギャップの状況で、水平的 IN を構築して、組織の業績を向上していかなければならないというものであった。

第 1 章では、金融機関をとりまく経営環境や規制に関する先行研究のレビューを実施した。第 2 章では、金融機関の管理会計システムの実態に関する先行研究のレビューを実施した。金融規制の緩和や金融コングロマリット化の状況を踏まえた現在の金融機関（メガバンクグループ）の事例研究は、本論文の研究課題について考察する研究余地が大きいと小括した。

第 3 章では、非財務指標を活用した業績管理（BSC 中心）の先行研究レビューを実施した。第 4 章では、BSC 浸透度と実践に関する考察を行った。第 5 章では、Simons の研究に関する考察を行った。そして、BSC 研究の残された課題として、水平的インタラクションを追加することや、BSC 浸透度をより多次元で測定した業績評価との関係性について研究に取り組むことを小括した。

第 6 章では、リサーチサイトである A 社を概観したうえで、調査方法について考察した。本研究においては、大規模拠点支店長へのインタビュー調査と、リテール部門の営業拠点の階層別（支店長・副支店長、次長・課長、支店長代理、その他）を対象にした質問票調査を併用した、定量及び定性の両面から研究調査を実施した。

第 7 章では、A 社の複数支店長を束ねるエリア長（大規模拠点の支店長）を中心に 20 名に対するインタビュー調査の実施要領と結果について記述した。（Q1）に対するインタビュー調査結果から、支店長の大宗が BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを、営業拠点メンバーに浸透させることは、業績評価の向上に繋がると認識していた。（Q2）に対す

るインタビュー調査結果から、指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するために、様々な取組みや工夫をしていることが判明した。(Q3)に対するインタビュー調査結果から、当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと感じていることが判明した。

第8章では、分析の概要とフレームワークに基づいて仮説の設定を行った。仮説設定においては、支店レベルの状況を測定することで、支店業績にどのような影響を与えるかについて考察をした。個人レベルで測定できる項目については、個人レベル間でどのような影響を与えるかについても考察をした。

第9章では、質問票調査結果の統計的分析を実施した。A社リテール部門所属の大規模拠点である営業拠点20店を対象に、質問票調査を実施した。質問票回収は167名であった。BSC浸透度については、因子分析の結果から、認知度、理解度という2次元ではなく、BSCの全体的認知、KPIの認知、BSCの全体的理解、KPIの理解の4次元を採用している。そのうえで、変数選択のための予備的分析を行った。変数選択のための予備的分析の結果、BSCの全体的理解は有効であった。これによって仮説設定における変数選択は、BSCの全体的理解を選択した。続いて、支店レベル(20支店)で、BSCの全体的理解、水平的IN、支店業績との関係性について、視覚的に散布状況を示した。

第10章では、仮説の検証及び結果の解釈とディスカッションを実施した。支店レベルのBSCの全体的理解と水平的INを測定することで、支店業績にどのような影響を与えるかについて、仮説①、仮説②、仮説③、に基づいて考察をした。個人レベルのBSCの全体的理解と水平的INの関係については、個人レベル間でどのような影響を与えるかについて、仮説④について考察をした。

質問票調査をマルチレベル構造方程式モデリングで行った結果によると、支店レベルの分析である仮説①、仮説②、仮説③は支持される結果となった。個人レベルの分析である仮説④も支持される結果となった。

結果の解釈とディスカッションでは、インタビュー調査結果、支店レベル(20支店)の平均値によるBSCの全体的理解、水平的IN、支店業績との関係性の散布図分析、マルチレベル構造方程式モデリングの分析結果、これらの分析結果を総合的にみて結果の解釈を行った。

ケース企業のA社は戦略的MCSであるBSCを導入しているメガバンクグループである。「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲

の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。A社の営業拠点のマネジメントは、直接には指揮命令権の及ばないグループ企業社員の行動に影響を与え、支店業績目標を達成しなければならない。まさに、Simons（2005）の起業家的ギャップの状況で、水平的 IN を構築して、支店業績を向上していかなければならない。

このような状況下において、BSC に基づく支店業績を向上させるためには、個別の KPI の認知や KPI の理解を進めることよりも、支店レベルの BSC の全体的構造の理解を高めることが有効である。このことがグループベースの協働を進める支店レベルの水平的 IN に正の影響を与えて、その結果として支店業績を向上させるのである。また、個人レベルにおいても BSC の全体的理解を高めることが有効であり、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えるのである。

第 11 章では、これまでの要約と結論、本論文における研究の新規性と独創性、本論文の貢献と今後の課題について示したい。

第2節 本論文の結論

本論文の結論として、インタビュー調査結果、支店レベル（20 支店）の平均値による BSC の全体的理解、水平的 IN、支店業績との関係性の散布図分析、マルチレベル構造方程式モデリングの分析結果、これらの分析結果を総合的にみて結果の解釈を行う。

BSC の浸透と業績の関係についてのインタビュー調査結果からは、BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させることで、部下に対する権限移譲やエンパワメントを進めて、部下が本来持っている力を主体的に発揮して貰い、営業拠点の業績を向上させていくことを意図していたと解釈できた。

水平的 IN に関するインタビュー調査結果からは、指揮命令権の範囲を超えたグループ協働は、支店長にとって Simons(2005)の言う起業家的ギャップの状況にあると解釈することができた。この起業家的ギャップの状況において、グループベースでの業績評価目標を達成するためには、営業拠点内の上司・部下間の垂直的インタラクションに加えて、グループ会社との水平的インタラクションも含んだ活動に取り組んでいると解釈することができた。

水平的 IN（責任共有）に関するインタビュー調査結果からは、当社支店とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと感じている支店長が多かった。この背景に

は、当社の源流の一つが財閥系企業でもあることや、共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）を通じて、責任共有が当社とグループ会社との組織内に浸透していたのではないかと解釈することができた。

支店レベル（20 支店）で、BSC の全体的理解、水平的 IN、支店業績との関係性について、視覚的に散布状況を示した。支店レベル（20 支店）でのサンプルサイズではあるが、支店レベルの BSC の全体的理解と水平的 IN の関係性については、BSC の全体的理解が高くなるほど、水平的 IN も高くなる傾向があるように見られた。支店レベルの水平的 IN と支店業績の関係性については、水平的 IN が高くなるほど、支店業績も高くなる傾向があるように見られた。支店レベルでの BSC の全体的理解と支店業績の関係性については、BSC の全体的理解が高くなるほど、支店業績も高くなる傾向があるように見られた。

質問票調査をマルチレベル構造方程式モデリングで行った結果、支店レベルの BSC の全体的構造の理解を高めることや、支店レベルの水平的 IN を高めることは、支店業績に正の影響を強く与えているというインプリケーションを得ることが出来た（図表 63, 64）。また、個人レベルにおいても BSC の全体的理解を高めることが、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えているというインプリケーションを得ることが出来た（図表 63, 64）。

ケース企業の A 社は戦略的 MCS である BSC を導入しているメガバンクグループである。「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。A 社の営業拠点のマネジメントは、直接には指揮命令権の及ばないグループ企業社員の行動に影響を与え、支店業績目標を達成しなければならない。まさに、Simons（2005）の起業家的ギャップの状況で、水平的 IN を構築して、支店業績を向上していかなければならない。

このような状況下において、BSC に基づく支店業績を向上させるためには、個別の KPI の認知や KPI の理解を進めることよりも、支店レベルの BSC の全体的構造の理解を高めることが有効である。このことがグループベースの協働を進める支店レベルの水平的 IN に正の影響を与えて、その結果として支店業績を向上させるのである。また、個人レベルにおいても BSC の全体的理解を高めることが有効であり、個人レベルの水平的 IN に正の影響を与えるのである。

第3節 本論文における研究の新規性と独創性

本論文における研究の新規性は、第1に、BSCの有効性と水平的INの関係に着目したことである。第2に、BSC浸透度を、BSCの全体的認知、KPIの認知、BSCの全体的理解、KPIの理解の4次元に分けて研究調査を実施したことである。第3に、BSCの全体的理解、水平的INが業績に与える影響について考察したことである。第4に、マルチレベル構造方程式モデリングを採用して、支店レベルで共有された効果 (between)、個人レベルの効果 (within) を切り分けて、それぞれのモデルで変数間の関連や因果を推測したことである。

本論文の独創性は、第1に、起業家的ギャップが存在する状況のケースとして、「日本版金融ビッグバン」並びに「金融コングロマリット化」の影響を受けた金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取りあげたことである。第2に、BSCを有効に機能させるため、これまで管理会計研究の多くはKPI指標の選択に注目してきた。対して本研究は、BSCの全体的構造をどれだけ理解しているのかといった浸透概念こそが、BSCの有効性に効果があることを示したことである。

第4節 本論文の学術的貢献と実務的貢献

11.4.1 本論文の学問的貢献

本論文の学術的貢献としては、BSCの有効性を高めることや、起業家的ギャップの状況における水平的INに関する研究を、定性及び定量の両面から取り組むことで管理会計研究に貢献したことである。「日本版金融ビッグバン」並びに「金融コングロマリット化」の影響を受けた金融機関（メガバンクグループ）をケース企業に取り上げ、BSCの有効性を高めることや、起業家的ギャップの状況における水平的INに関する研究を、インタビュー調査及び質問票調査の両面から研究調査を実施してインプリケーションを得ることが出来た。これまでの、Simons (2005) については規範的研究が中心であり、定性及び定量の両面から経験的研究成果を残したことは、管理会計研究における学術的な貢献であると考えている。

また、Chenhall and Moers (2015) では、銀行業のようなサービス産業のMCS研究が不足しており、大きな研究余地があると指摘していた。Soin and Scheytt (2009) では、

金融サービスセクターにおける管理会計研究の潮流の一つとして、規制緩和による競争環境激化により、ABC や BSC の活用によるコスト管理や業績管理が重要になったと指摘している。本論文では、金融業界を研究対象セクターに絞り、金融機関をとりまく経営環境や規制、金融機関の管理会計システムの実態等を捉えながら、金融機関（メガバンクグループ）における BSC の有効性と水平的 IN と業績の関係を考察したことも管理会計研究における貢献であると考えている。

11.4.2 本論文の実務的貢献

実務的貢献としては、金融機関（メガバンクグループ）における MCS 実務への貢献が図れたことである。近年の金融業界は、「金融コングロマリット化」による連結ベースの業績評価の導入により、業績責任範囲の拡大した金融機関（メガバンクグループ）は、権限・責任の異なる縦割り組織（銀行・証券・信託）が、顧客に対して金融サービスを一体的に提供しなければならない。

ケース企業の A 社は戦略的 MCS である BSC を導入している金融機関（メガバンクグループ）であり、「日本版金融ビッグバン」並びに「金融コングロマリット化」の影響を受けて、起業家的ギャップが存在する状況にある。このような状況下において、BSC に基づく業績を向上させるためには、KPI の認知や KPI の理解を進めることよりも、BSC に基づく業績の全体的構造の理解を進めることが有効であった。このことがグループベースの協働を進める水平的 IN の拡張に影響を与えて、その結果として業績を向上させることを明らかにすることができた。起業家的ギャップが存在する状況において、戦略的 MCS である BSC と、水平的 IN が、どのように業績に影響を与えるのかを明らかにしたことは、実務的に重要な貢献であると考えている。

第 5 節 本論文の限界

本論文の限界としては、リサーチサイトとして金融機関（メガバンクグループ）A 社 1 グループでの調査分析であったことが挙げられる。本論文の結論としては、起業家的ギャップが存在する状況において、個別の KPI の認知や KPI の理解ではなく、BSC の全体的構造の理解こそが重要で、水平的 IN の拡張に影響を与えていた。その結果として、水平的 IN は業績に正の影響を強く与えていたとのインプリケーションを得ることが出来た。しかし、これらの成果は金融セクターに属する金融機関（メガバンクグループ）A 社 1 グ

ループでの調査分析であったため、研究の成果を一般化するまでには至らなかった。今後は、複数企業集団への実証研究や定量分析を実施していくことによって、外部妥当性を高めていく必要がある。

以上

謝辞

数多くの方々から多大なるご支援を賜ったことについて感謝申し上げたい。

指導教官である神戸大学松尾貴巳教授には、MBA 在籍時の 2010 年から、長きに亘り、親切かつ丁寧に、そして社会人の強みを活かすことを意識したご指導をいただいたことに心より感謝申し上げます。神戸大学管理会計研究会並びに博士論文作成指導を通じて、研究者として大切にすべき視点をご教示頂いた、神戸大学三矢裕教授、神戸大学梶原武久教授に、心より感謝申し上げます。

群馬大学新井先生にも、MBA 在籍時から現在まで、親切かつ丁寧な定量分析におけるご指導をいただき厚く御礼を申し上げます。そして、苦楽を共にした松尾ゼミ生各位にもこの場を借りて御礼を申し上げます。

本論文を書き上げるにあたって、質問票調査やインタビュー調査に関しては、業務が大変ご多忙な中、ご協力を頂いた A 社の皆さまには心より御礼を申し上げます。また、企業派遣での MBA 修了後にも関わらず、再び神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程で学ぶ機会を、応援してくださった勤務先 A 社のお世話になった上司、同僚の方々に、この場を借りて心より御礼を申し上げます。

最後に、仕事と学業の両立を、長きに亘りサポートしてくれた妻と二人の娘に感謝していることを伝えたい。本当に応援してくれて有難う。

参考文献

洋文献（アルファベット順）

- Anthony, R.N (1965) “Planning and Control Systems : A Framework for Analysis. ”
Boston:Division of Research,Graduate School of Business Administration,Harvard University.（高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社，1968 年）。
- Anthony, R.N., and V. Govindarajan. （2007）“Management Control Systems,12th ed. ”
Irwin,McGraw-Hill.
- Banker, R. D., G. Potter, and D. Srinivasan. （2000）“An empirical investigation of an incentive plan based on non-financial performance measures. ” *The Accounting Review*, Vol. 75, No.1, pp. 65-92.
- Banker, R. D., H. Chang, and M. J. Pizzini. （2004）“The balanced Scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. ” *The Accounting Review*, Vol. 79, No.1, pp. 1-23.
- Bisbe, J., and D. Otley. （2004）“The effects of the interactive Use of Management Control Systems on Product innovation.” *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, No. 8, pp. 709-737.
- Chapman, C. S. （2005） “Controlling Strategy Management Accounting and Performance Measurement. ” *Oxford University Press*（澤邊紀生，堀井悟志 監訳『戦略をコントロールする - 管理会計の可能性』中央経済社，2008 年）。
- Chenhall, R.H. （2007）“Theorizing contingencies in management control systems research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields (Eds.) . ” *Handbook of Management Accounting Research*. Vol.1, pp. 163-205. Oxford:Elsevier.
- Chenhall, R.H., and F. Moers. （2015）“The role of innovation in the evolution of management and its integration into management control. ” *Accounting Organizations and Society*. Vol.47, pp. 1-13.
- Davis, S., and T. Albright. （2004） “An investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation of Financial Performance.” *Management Accounting Research*, Vol.15, No.2, pp. 135-153.
- Dekker, H.C. J.Sakaguchi, and T.Kawai (2013) “Beyond the contract: Managing risk in

- supply chain relations. ” *Management Accounting Research*, Vol.24, No.2, pp. 122-139.
- Hansen, A., and J. Mouritsen. (2005) “Strategies and Organizational Problems: Constructing Corporate Value and Coherence in Balanced Scorecard Processes.” , In: Chapman, C. S. (2005) “*Controlling Strategy Management Accounting and Performance Measurement.*” Oxford University Press (澤邊紀生, 堀井悟志 監訳『戦略をコントロールする - 管理会計の可能性』中央経済社, 2008 年)。
- Henri, J.F. (2006) “Management control systems and strategy : a resource-based perspective.” *Accounting Organizations and Society*. Vol.31, No.6, pp. 529-558.
- Humphreys, K.A. and Trotman, K.T. (2011) “The Balanced Scorecard : The Effect of Strategy Information on Performance Evaluation Judgments.” *Journal of Management Accounting Research*, Vol.23, pp. 88-98.
- Ian, C., C. Helliar, and J.Innes. (1995) “Management accounting change in a bank.” *Management Accounting Research*, Vol.6, pp. 155-175.
- Ittner, C. D., and D.F. Larcker. (1998) “Innovations in Performance measurement:Trends and Research Implications.” *Journal of Management Accounting Research*, Vol.10, pp. 205-238.
- Ittner, C. D., D.F. Larcker, and W. M. Marshall. (2003) “Subjectivity and the Weighting of Performance Measures : Evidence from a Balanced Scorecard.” *The Accounting Review*, Vol.78, No.3, pp. 725-758.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker. (2005) “Moving From Strategic Measurement to Strategic Data Analysis.” In : Chapman, C. S. (2005) “*Controlling Strategy Management Accounting and Performance Measurement.* ” Oxford University Press (澤邊紀生, 堀井悟志 監訳『戦略をコントロールする - 管理会計の可能性』中央経済社, 2008 年)。
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker. (2008) “Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measure.” Chapman, C. S., A.G.Hopwood, and M.D.Shields ed., *Handbooks of Management Accounting Research*, Vol.3, pp.1235-1251.
- Johnson, H. T., and R. S. Kaplan. (1987) “Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting. ” *Boston : Harvard Business School Press.* (H.T.ジョンソン

- ン・R.S.キャプラン/鳥居宏史訳『レレバンス・ロスト - 管理会計の盛衰 - 』白桃書房, 1992 年)。
- Johnson, H. T. (1992) “Relevance Regain: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment. ” *New York: The Free Press*. (辻厚生・河田信 訳『米国製造業の復活：トップダウンコントロールからボトムアップエンパワメントへ』中央経済社, 1994 年)。
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (1996) “The Balanced Scorecard.” *Harvard Business School Press* (吉川武男 訳『バランス・スコアカード~新しい経営指標による企業変革~』生産性出版, 1997 年)。
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (2001) “The Strategy-Focused Organization. ” *Harvard Business School Press* (櫻井通晴 監訳『キャプランとノートンの戦略バランスド・スコアカード』東洋経済新報社, 2001 年)。
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (2004) “Strategy Maps. ” *Harvard Business School Press* (櫻井通晴, 伊藤和憲, 長谷川恵一 監訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社, 2005 年)。
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (2006) “Alignment. ” *Harvard Business School Publishing Corporation* (櫻井通晴, 伊藤和憲 監訳『BSC によるシナジー戦略 - 組織の新アラインメントに向けて』ランダムハウス講談社, 2007 年)。
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (2008) “The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.” *Harvard Business School Publishing Corporation* (櫻井通晴, 伊藤和憲 監訳『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社, 2009 年)。
- Libby, T., Salterio, S. E. and Webb, A. (2004) “The Balanced Scorecard: The Effect of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment.” *The Accounting Review*, Vol.79, No.4, pp. 1075-1094.
- Lipe, M., and S.E. Salterio. (2000) “The balanced Scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. ” *The Accounting Review*, Vol.74, No.3, pp.283-298.
- Lynn Foster-Johnson and Jeffrey D. Kromrey (2018) “Predicting group-level outcome variables : An empirical comparison of analysis strategies.” *Behavior Research*

Methods, pp.1-19.

- Malina, M. A., and F. H. Selto. (2001) "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard." *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, pp.48-90.
- Malina, M. A., H. Norreklit and F. H. Selto. (2007) "Relations among Measures, Climate of Control, and Performance Measurement Models." *Contemporary Accounting Research*, Vol.24, No.3, pp.935-982.
- Malmi, T., and D. A. Brown. (2008) "Management Control Systems as a Package : Opportunities, Challenges and Research Directions. " *Management Accounting Research*, Vol.19, pp.287-300.
- Marginson, D. E. W. (2002) "Management Control Systems and their Effects on Strategy Formation at Middle Management Levels: Evidence From a U.K. Organization. " *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.1019-1031.
- Merchant, K. A. (1985) "Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study." *Accounting Organizations and Society*. Vol.10, pp.67-85.
- Mintzberg, H. (1978) "Patterns in Strategy Formation." *Management Science*, Vol.24, pp.934-948.
- Simons, R. (1994) "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. " *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.169-180.
- Simons, R. (1995) "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. " *Harvard Business School Press* .
- Simons, R. (2000) "Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. " (伊藤邦雄 監訳『戦略評価の経営学』ダイヤモンド社, 2003 年)。
- Simons, R. (2005) "Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment." *Boston: Harvard Business School Press* . (谷武幸・窪田祐一・松尾貴巳・近藤隆史訳『戦略実現の組織デザイン』中央経済社, 2008 年)。
- Simons, R. (2010) "Accountability and Control as Catalysts for Strategic Exploration and Exploitation: Field Study Results. " *Harvard Business School Working Paper Series No.10-051*, Harvard Business School.

- Simons, R. (2013) “The Entrepreneurial Gap : How Managers Adjust Span of Accountability and Span of Control to Implement Business Strategy.” *Harvard Business School Working Paper Series No.13-100*, Harvard Business School.
- Soin, K., and T. Scheytt. (2009) “Management Accounting in Financial Services.” Chapman, C. S., A.G.Hopwood, and M.D.Shields ed., *Handbooks of Management Accounting Research*, .Vol.3, pp.1385-1395.
- Taylor, W.B. (2010) “The balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool:Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. ” *The Accounting Review*, Vol.85, pp.1095-1117.
- Tessier, S., and D. Otley. (2012) “A Conceptual Development of Simons’ Levers of Control Framework. ” *Management Accounting Research*, Vol.23, pp.171-185.
- Tiwana, A., B. Konsynski, and A. A. Bush. (2010) “Research Commentary Platform Evolution : Co-evolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics. ” *Information Systems Research*, Vol.21, No.4, pp.675-687.
- Widener, Sally., K. (2007) “An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework.” *Accounting Organizations and Society*, Vol.32, pp. 757-788.

和文献 (50 音順)

- 青木昌彦・安藤晴彦 (2002) 『モジュール化』 東洋経済新報社。
- 伊藤和憲 (2007a) 「戦略目標と戦略的实施項目のカスケード」『専修商学論集』 第 84 号, 79 頁 - 87 頁。
- 伊藤和憲 (2007b) 「戦略マップと BSC 導入の促進要因と阻害要因」『専修商学論集』 第 84 号, 105 頁 - 114 頁。
- 伊藤和憲 (2014) 『BSC による戦略の作成と実行 - 事例で見るインタングブルズのマネジメントと統合報告への管理会計の貢献 - 』 同文館出版。
- 伊藤敬之 (2009) 「BSC 経営の企業内浸透度に関する研究」(神戸大学大学院経営学研究科専門職学位論文)。
- 大西淳也 (2010) 『公的組織の管理会計 - 効果性重視の公共経営をめざして - 』 同文館。
- 岡田将稔 (2011) 「バランスト・スコアカードにおける非財務指標の有効性に関する研究」(神戸大学大学院経営学研究科専門職学位論文)。

- 岡田将稔（2016）「金融機関における非財務指標の有効性に関する研究」（神戸大学大学院経営学研究科第2論文）。
- 庵谷治男（2014）「フロントラインにおける管理会計利用がインターラクティブ・ネットワークに与える影響 - 制度論的パースペクティブに基づくケース・スタディ - 」『メルコ管理会計研究』第7巻，第1号，53頁 - 70頁。
- 乙政佐吉（2003）「わが国企業における業績評価指標の利用方法に関する研究 - バランス・スコアカードとの比較において - 」『六甲台論集 - 経営学編 - 』第49巻，第4号，29頁 - 54頁。
- 乙政佐吉（2005）「バランス・スコアカード導入・実践による成果の検証に関する考察」『商学討究（小樽商科大学）』第56巻，第2・3合併号，213頁 - 239頁。
- 乙政佐吉・梶原武久（2009）「バランス・スコアカード実践の決定要因に関する研究」『原価計算研究』第33巻，第2号，1頁 - 13頁。
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略』有斐閣。
- 加護野忠男（2010）『経営の精神』生産性出版。
- 加護野忠男（2014）『経営はだれのものか - 協働する株主による企業統治再生 - 』日本経済新聞出版社。
- 梶原武久（2014）「戦略コントロール装置としての BSC 活用の実践的指針」『ビジネスインサイト』第87号，2頁 - 7頁。
- 加登豊（2012）「わが国における欧米発管理会計システムの受容・変容・進化」（第6章）廣本敏郎・加登豊・岡野浩編著『日本企業の管理会計システム』中央経済社，215頁 - 232頁。
- 加登豊・河合隆治（2002）「管理会計における非財務的情報の活用」『国民経済雑誌』第186巻，第1号，71頁 - 88頁。
- 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求 - 戦略・革新志向の管理者行動 - 』白桃書房。
- 金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社。
- 河合隆治・乙政佐吉（2013）「わが国におけるバランスト・スコアカード研究の動向：欧米での蓄積状況を踏まえて」『同志社商学』第65巻，第1号，1頁 - 62頁。
- 川本裕子（2015）『金融機関マネジメント - バンカーのための経営戦略論 - 』東洋経済新報社。
- 北田智久・梶原武久（2014）「BSC 実践の落とし穴とその克服方法 - 学術研究からの実践

- 的含意 - 』『ビジネスインサイト』第 87 号, 8 頁 - 12 頁。
- 金紅花 (2012) 「非財務指標を活用した業績管理に関する実証研究のレビュー - BSC を中心として - 』『現代社会文化研究』第 54 巻, 139 頁 - 155 頁。
- 窪田祐一 (2010) 「経営戦略と業績管理」(第 5 章: 第 3 節～第 5 節) 谷武幸・小林啓孝・小倉昇編著『業績管理会計』中央経済社, 134 頁 - 164 頁。
- 古賀健太郎 (2002) 「近年における管理会計の進展と銀行業への応用可能性」日本銀行金融研究所。
- 古賀健太郎 (2009) 「無形資産に関する米国の視点と日本での応用可能性」『日本管理会計学会誌管理会計学』第 17 巻, 第 2 号, 65 頁 - 78 頁。
- 古賀健太郎・谷守正行 (2010) 「日本の金融業における管理会計と競争力」『一橋ビジネスレビュー』2010 年 AUT, 第 58 巻, 2 号, 90 頁 - 105 頁。
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕 (2013) 「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題: Levers of Control フレームワークに関する文献研究」『国民経済雑誌』第 208 巻, 第 2 号, 67 頁 - 89 頁。
- 櫻井通晴 (2012) 『管理会計』第五版 同文館出版。
- 柴田友厚・児玉充 (2009) 『マネジメントアーキテクチャ戦略』オーム社。
- 清水孝 (2013) 「財務成果, 顧客満足度および従業員満足度の関係性に関する検討」『早稲田商学』第 438 号, 411 頁 - 431 頁。
- 荘島宏二郎 (2017) 『計量パーソナリティ心理学』ナカニシヤ出版。
- 鈴木恒男 (2009) 『巨大銀行の消滅 - 長銀 (最後の頭取) 10 年目の証言 - 』東洋経済新報社。
- 妹尾剛好・横田絵里 (2015) 「変革型リーダーシップが水平的インタラクティブ・ネットワークに与える影響についての予備的研究」『メルコ管理会計研究』第 8 巻, 第 1 号, 3 頁 - 16 頁。
- 谷武幸編著 (2004) 『成功する管理会計システム - その導入と進化 - 』中央経済社。
- 谷武幸 (2010) 「業績管理会計の意義」(第 1 章) 谷武幸・小林啓孝・小倉昇編著『業績管理会計』中央経済社, 3 頁 - 30 頁。
- 谷守正行 (2004) 「銀行管理会計の歴史的考察」『原価計算研究』第 28 巻, 第 2 号, 92 頁 - 103 頁。
- 谷守正行 (2005a) 「銀行のコーポレート・ガバナンスと管理会計の関係性に関する歴史的

- 考察』『原価計算研究』第 29 巻, 第 2 号, 77 頁 - 86 頁。
- 谷守正行 (2005b) 『BSC による銀行経営革命』金融財政事情研究会。
- 谷守正行 (2007a) 『銀行管理会計』専修大学出版局。
- 谷守正行 (2007b) 「銀行 ABC の実態と課題」『原価計算研究』第 31 巻, 第 2 号, 34 頁 - 43 頁。
- 谷守正行編著 (2009) 『金融機関のための管理会計マネジメント - IFRS とバーゼルⅡの動向を踏まえて - 』同文館出版。
- 谷守正行 (2015) 「関係性をもとにした顧客別原価計算研究 - 銀行リテール・ビジネスにおける顧客別 ABC の課題への対応 - 」『原価計算研究』第 39 巻, 第 2 号, 1 頁 - 12 頁。
- 田村正紀 (2006) 『リサーチデザイン - 経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 豊田秀樹 (2014) 『共分散構造分析 [R 編]』東京図書。
- 南雲岳彦 (2003) 「銀行における戦略・内部統制システム強化と BSC」『企業会計』第 55 巻, 第 5 号, 60 頁 - 65 頁。
- 南雲岳彦 (2006) 「戦略管理とエンタープライズ・リスク管理の統合アプローチ - BSC と COSO ERM の統合フレームワークの検討 - 」『日本管理会計学会誌管理会計学』第 14 巻, 第 2 号, 41 頁 - 53 頁。
- 南雲岳彦 (2014) 「マネジメント・コントロール・システムのアーキテクチャに関する研究 - MUFG における BSC 導入経験に基づく考察 - 」『原価計算研究』第 38 巻, 第 2 号, 1 頁 - 14 頁。
- 西居豪 (2005) 「日本企業における非財務指標の利用方法 - 事例研究を通じて - 」『大阪府立大学経済研究』第 51 巻, 第 1 号, 79 頁 - 96 頁。
- 西居豪 (2011) 「バランスト・スコアカード研究の系譜と展望」『専修大学会計学研究所報』第 25 巻, 1 頁 - 116 頁。
- 西居豪 (2012) 「インターラクティブ・コントロール概念に関する一考察」『専修商学論集』第 94 号, 171 頁 - 193 頁。
- 西居豪・近藤隆史 (2012) 「テンション概念とそのマネジメントに関する理論的考察 - マネジメントコントロールからの視座を中心として - 」京都産業大学ディスカッションペーパー, 第 2 号。
- 西村吉正 (2003) 『日本の金融制度改革』東洋経済新報社。
- 日本銀行 (2005) 「金融サービス業のグループ化 - 主要国における金融コングロマリット

- 化の動向 - 」日本銀行。
- 野林晴彦・浅川和宏（2001）「経営理念の企業内浸透度に着目して」『慶應経営論集』第18巻，第1号，37頁 - 55頁。
- 朴武絃（2005）「銀行産業において BSC 成果指標間の因果関係が存在するのか？」『桃山学院大学総合研究所紀要』第30巻，第3号，3頁 - 24頁。
- 林攝子（2004）「戦略コミュニケーションツールとしてのバランス・スコアカード - 戦略共有効果に関する実証分析 - 」『企業会計』第56巻第4号，130頁 - 135頁。
- 福岡誠宣（2012）「コントロール・パッケージ概念の検討」『日本管理会計学会誌管理会計学』第20巻，第2号，79頁 - 96頁。
- 松尾貴巳（2005）「非財務指標による業績評価システムの有効性に関する実証分析 - 自動車メーカーA社のケース - 」『会計』第167巻，第3号，90頁 - 102頁。
- 松尾貴巳（2009）『自治体の業績管理システム』中央経済社。
- 松尾貴巳（2014）「管理会計研究におけるアクションリサーチの意義と課題」『日本管理会計学会誌管理会計学』第22巻，第2号，15頁 - 27頁。
- 松葉博雄（2008）「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 - 事例企業調査研究から - 」『経営行動科学』第21巻，第2号，89頁 - 103頁。
- 三菱UFJフィナンシャルグループ（2015）『MUFG レポート 2015 ディスクロージャー誌 2015 本編 統合報告書』三菱UFJフィナンシャルグループ。
- 三菱UFJフィナンシャルグループ（2016）『MUFG Report 2016 ディスクロージャー誌 2016 本編 統合報告書』三菱UFJフィナンシャルグループ。
- 三菱UFJフィナンシャルグループ（2017）『MUFG Report 2017 ディスクロージャー誌 2017 本編 統合報告書』三菱UFJフィナンシャルグループ。
- 三矢裕（2002）「管理会計システムの導入研究の方法論 - トライアンギュレーションとアクションリサーチの有効性」『会計』第161巻，第5号，96頁 - 109頁。
- 宮本弘之・米村敏康（2013）『プライベートバンキング戦略』東洋経済新報社。
- 宮本光晴（2004）『企業システムの経済学』新世社。
- 森沢徹・宮田久也・黒崎浩（2005）『バランス・スコアカードの経営 - 戦略志向の組織づくり - 』日本経済新聞社。
- 諸井勝之助・米田准三（1978）『銀行経営講座 3 利益管理』銀行研修社。
- 安酸健二・乙政佐吉・福田直樹（2008）「非財務指標研究の回顧と展望」『国民経済雑誌（神

- 戸大学経済経営学会)』第 198 巻, 第 1 号, 79 頁－94 頁。
- 安酸健二・乙政佐吉・福田直樹 (2009)「バランス・スコアカード研究の回顧と展望」『経
理研究 (中央大学経理研究所)』第 52 巻, 377 頁 - 389 頁。
- 安酸健二・乙政佐吉・福田直樹 (2010a)「非財務指標と業績管理」加登 豊・松尾貴巳・
梶原武久編著『管理会計研究のフロンティア』中央経済社, 第 7 章, 173 頁－197 頁。
- 安酸健二・乙政佐吉・福田直樹 (2010b)「バランス・スコアカード研究の現状と課題 - 実
証研究のレビューに基づく検討 -」『原価計算研究』第 34 巻, 第 2 号, 1 頁 - 12 頁。
- 横田絵里・妹尾剛好 (2010a)「戦略マネジメントシステムの事例研究 (1): キリンビール
株式会社のバランスト・スコアカード」『三田商学研究 (慶應義塾大学出版会)』第 53
巻, 第 2 号, 123 頁 - 136 頁。
- 横田絵里・新井康平・庵谷治男・目時壮浩・福島一矩・妹尾剛好 (2010b)「管理会計研究
論文におけるフィールド・スタディの妥当性を求めて - 論文内記載情報の検討 -」『三田
商学研究 (慶應義塾大学出版会)』第 53 巻, 第 2 号, 101 頁 - 121 頁。
- 横田絵里・乙政佐吉・坂口順也・河合隆治・大西靖・妹尾剛好 (2016)「マネジメント・
コントロールの分析枠組みから見た管理会計研究 - 文献分析による検討 -」『原価計算研
究』第 40 巻, 第 2 号, 125 頁 - 138 頁。
- 吉川武男 (2006)『バランス・スコアカードの知識』日本経済新聞出版社。
- 吉城唯史 (2013)「非財務業績評価指標とその経済的帰結 - 先行研究が示す経験的証拠か
ら -」『阪南論集』第 48 巻, 第 2 号, 47 頁 - 63 頁。
- 吉田栄介 (2007)「管理会計の組織プロセスへの影響 - ダイナミック・テンションの創造
にむけて -」『三田商学研究 (慶應義塾大学出版会)』第 50 巻, 第 1 号, 19 頁 - 32 頁。
- 吉田栄介 (2011)「原価企画の新機能 - テンションマネジメントとしての役割期待 -」『三
田商学研究 (慶應義塾大学出版会)』第 54 巻, 第 3 号, 45 頁 - 59 頁。

以上

資料：インタビュー結果（完全版）

インタビュー結果（完全版）	
《回答者 A 氏：本部次長（元支店長）》	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを支店内の構成メンバーに浸透させることは業績評価の向上に繋がると考えている。特にマネジメント層だけでなく、現場担当者に至るまで BSC の考え方を浸透させることが重要である。</p> <p>自身が支店長時代も課長や現場担当者と一緒にあって、BSC に基づいた業績評価の仕組みを理解する勉強会を実施していた。</p>
(Q2)	<p>グループベースでの業績評価目標の達成のためには、当社やグループ会社のありとあらゆる関係者の協力を引き出すことが重要である。そのためには、支店長の本部人脈やグループ会社人脈だけでなく、副支店長や課長など部下の人脈もフル活用をすることが重要である。</p> <p>また、グループ会社の業績評価目標の進捗状況や拠点内の人間関係を含めた実情を良く理解して協力を要請していくことが肝要である。なぜならば、グループベースでの協働体制を考えた際には、グループ会社のマネジメント層だけではなく、課長や担当者の異動に伴う現場レベルの営業体制の変化も、非常に影響が大きいからである。特にグループ会社のマネジメント層は当社出向者も多く、実務レベルで協働を進めていく際にはノウハウのある現場レベルの円滑なオペレーションが重要になるからである。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社間における協力関係や助け合う組織風土は非常に強いと感じている。例えば、グループ会社合同での支店長会議において、グループ経営理念・行動規範の共有化や好事例等の共有化がなされている。お互いの共通目標達成に向けて、グループ会社の社員同士が気持ち良く協働できるように、グループ全体を挙げて協力し合う組織風土の醸成に注力していると思う。</p> <p>また、グループ会社間における人材交流も盛んであり、出向を伴う異動や共通の勉強会開催、グループ社内誌配布などの情報共有や意識共有に関する仕組みが役立っていると感じている。</p>
《回答者 B 氏：支店長》	

(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを支店内で浸透させるために、自店の経営方針書（BSC 戦略マップに該当）を使って、部下との面談や定例会議などで説明をしている。BSC の考え方を理解することで、お客さまの満足度を高めながら、業績評価を向上させることに繋がると考えている。</p> <p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みの浸透が業績評価の向上に繋がるとの考え方に異論はないが、部下の考える力を養うことにも役立っており、むしろ人材育成の効果が大きいのではないかと感じている。</p>
(Q2)	<p>当社のお客さまの満足度の向上のためには、支店内の資源だけでは到底期待に込めていくことは出来ないと考えている。そのためには当社本部の専門スタッフやグループ会社の担当者の協力を、如何にして引き出していくかが重要になる。本部の専門スタッフやグループ会社の担当者の協力を引き出して、気持ちよくお互いに仕事ができる環境を作る事は、支店長の経営能力の重要な要素であると思う。</p> <p>支店長の立場であっても、本部の専門スタッフやグループ会社の担当者とは、同レベルの役職であるとの意識を持って接するようにしている。自身の直接の部下ではないにも関わらず、支店の営業推進に貢献してくれる非常に貴重な戦力であり、本部の専門スタッフやグループ会社の担当者の協力なしでは、業績評価目標達成は難しいと感じている。</p>
(Q3)	<p>当社グループは、グループ内で助け合う組織風土が強いと感じている。感覚的なものになるが、他の金融グループと比較しても、相対的にグループ内で助け合う組織風土が強いと思う。これは当社の源流の一つが財閥系企業でもあり、グループ内でビジネスを協働する組織風土が、もともと強いことが影響していると考えている。グループの組織風土として、当社が単独でビジネスを行うよりも、グループ会社と協働して幅広くビジネスを行うことを尊ぶ価値観が浸透していると思う。他方では、グループ会社の中には当社への依存度が高い会社も存在しており、適度なバランスが大切であると感じている。</p>
<p>《回答者 C 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>支店内の部下に BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させる事は、業績評価の向上に繋がると思う。むしろ大切なことは浸透させるやり方である</p>

	<p>と考えている。支店長が細部まで考えた戦略に基づいて部下に伝播するやり方よりは、大まかな戦略の方向性を示した上で、部下に主体的に考えて貰うことが大切であり、部下が主体的に関与するからこそ浸透するのではないかと考えている。</p> <p>支店長の役割は、部下が考えてきたやり方を承認してあげながら、少しだけ背伸びした次の目標に誘導していく事である。このプロセスが業績評価目標達成に繋がる KPI の因果関係を考えさせる事になり、結果として業績評価の向上にも結び付くと思う。</p>
(Q2)	<p>支店長である自身がグループ会社の支店長レベルとの付き合いだけではなく、担当者レベルとも親しく仕事をする姿を部下に意識的に見せるようにしている。こうすることで、部下も安心してグループ会社の担当者レベルと相談できる環境を作っている。</p> <p>グループベースでの業績評価目標達成は、法規制の問題もあり、当社単体の力では達成出来ないのが実情である。当社メンバーとグループ会社メンバーがスムーズに協働出来る体制を如何にして構築するかが「成功のカギ」となっている。また、当社単体では応えきれないお客さまの多様なニーズをキャッチして、当社からグループ会社への紹介件数を増やすことが最も重要であると考えている。</p> <p>当社のお客さまの多様なニーズをキャッチすることは、当社担当者の責務である。そのためグループ各社が提供している多様な金融サービスを理解して、当社のお客さまのニーズにマッチしたグループ会社を紹介のうえ、グループ会社と協働する経験を蓄積することが大切である。このような当社とグループ会社との協働経験を積むことが、グループベースでのサービス提供の品質向上に繋がると考えている。</p>
(Q3)	<p>そもそも当社とグループ会社は財閥系グループという歴史的な背景もあり、グループベースで協働する組織風土が非常に強いと思う。当社とグループ会社の間において出向などの人材交流が盛んであり、自身もグループ会社への出向経験をしている。グループ会社の幹部人材も、銀行出向経験がある方が多く、銀行とグループ会社の支店長同士が顔なじみのケースも多い。</p>

	<p>特に近年においては、グループベースでの業績評価制度が導入されて、部下の若い人材もグループ会社との協働をベースとした営業経験を積んでおり、将来的にもグループベースでの協働体制は加速していくものと考えている。</p>
<p>《回答者 D 氏：本部営業部長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みの浸透が、業績評価目標の達成に好影響を与えることは納得性があり、その通りだと考えている。業績評価システムは、財務指標・非財務指標ともに非常に複雑であり、マネジメントが理解すれば十分ではなく、現場の担当者レベルまで理解していることが重要である。</p> <p>当社とグループ会社協働による顧客取引が発生した場合、グループ会社の連結業績評価と当社の単体業績評価に評価差分が発生する場合は、実務レベルで調整が必要なケースがあり、担当者レベルまで浸透している事が重要である。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標の達成については、グループベースでのマネジメント同士や担当者同士の横の繋がりや信頼関係の強さが大きな影響を与えると思う。横の繋がりや信頼関係の醸成には、過去に一緒に仕事をした経験の有無やグループベースでの協働案件の成功体験が大きく影響してくると思っている。</p> <p>グループベースでの協働案件の成功の可否は、チームワークに依存するところが大きく、チームメンバー間のお互いの能力の相互理解や信頼関係が重要になると思う。</p>
(Q3)	<p>グループ証券出向時には、当社と証券におけるグループ協働に対する意識は非常に高いものであると感じた。但し実務ベースでは当社と証券のマネジメント同士や担当者同士で調整が必要になるケースも多く、グループ証券出向時には自身がリエゾン役（調整役）の役割を担っていた事もあり、そのような調整が必要な事例に多く携わってきた。</p> <p>しかし、お客さまに対してグループベースで最高のソリューションを提供するために、グループ協働を進めていく事に異論を挟む者はおらず、グループベースで協働する組織風土は非常に強いものであると感じている。</p>
<p>《回答者 E 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC のスコアカードは、本部の経営陣がマクロ視点で考えている経営方針と</p>

	<p>平仄を合わせた物差しであると考えている。そのため、必ずしも現場の支店長がミクロ視点で考えているその支店に応じたやるべき経営との相似形ではない部分もあると思う。BSCに基づく当社の業績評価の仕組みの浸透が業績評価の向上に繋がることは事実であると思う。しかし、BSCのスコアカードを良く読み込んで、点取りゲームを意識した最小の仕事で最大の成果を上げる効率経営は正しいものではないと考えている。</p> <p>各支店のマーケットと営業人員の特性を支店長が良く理解のうえ分析して、本部の経営陣のマクロ視点と各支店のミクロ視点のギャップを埋める経営方針（戦略マップに相当）を策定すること、そしてどのくらいの時間軸でそれを実現していくのかを考えることが支店長の経営センスであると思う。この経営方針（戦略アップに相当）を支店メンバーに浸透させることが、業績評価の向上に繋がっていくと考えている。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績目標を達成するためには、目標・目的・目指すべき姿をお互いに共有することが最も重要であると考えている。その中でも業績評価目標の達成については、グループベースの業績評価目標に対する進捗状況（週次レベル）の共有化が重要であり、グループベースで提供するバリューチェーンのどこにボトルネックがあるのか、素早く確認し合うことが大切である。グループ協働における一番のポイントは、当社メンバーがグループ会社メンバーの立場に立って考えることである。</p> <p>また、当社とグループ会社メンバー間での仲間意識（チーム形成）の醸成は意識的に取り組んでいる。これは支店長レベルだけではなく担当者レベルの階層まで落とし込むことが重要である。そのために証券や信託とのお互いの業務内容紹介の勉強会開催やコミュニケーションの場として懇親会を定期的に行っている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社との協力関係や助け合う組織風土は、他の金融グループと比較しても相対的に強固なものであると考えている。これはグループベースで業績評価目標を共通に行っていることや、経営ビジョン（経営理念・行動規範）の共有化が進んでいる要因も非常に大きいと感じている。</p> <p>支店長として自身が最も意識している点は、当社とグループ会社メンバーと</p>

	<p>の間における絶対的な信頼関係の構築がとても重要であると思う。案件成約確度の高いお客さまの紹介やグループ会社メンバーの専門性が発揮し易い環境の整備など、当社がコントロール出来ることが多いため、これらをしっかりと準備のうえ対応することが大切である。</p>
<p>《回答者 F 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価のスコアカードは、支店内においてマネジメントや課長レベルで留まるのではなく、担当者レベルまで浸透していることが重要であり、浸透することによって業績評価の向上に結び付いていると思う。</p> <p>スコアカードの KPI については、財務指標と非財務指標の因果関係が弱いことが課題であると感じる。特に非財務指標が財務指標の先行指標として選択されていないケースがあり、非財務指標と財務指標のそれぞれがバラバラのスコアカードの KPI となっている。本質的に BSC が意図している非財務指標と財務指標の因果関係が意識されずに、スコアカードの配点が高い財務指標のみを達成する意識が強い印象を受けている。</p>
(Q2)	<p>支店長としてコントロール可能な資源（支店内の直属部下）を超えて、当社本部やグループ会社メンバーを巻き込んで大きな仕事をしていくことは、支店経営者としての非常に重要な能力である。そこで一番意識している事は「おもしろい仕事」や「クリエイティブな仕事」など、支店内の直属部下だけではなく、当社本部やグループ会社メンバーが喜んで協力してくれる「魅力的で大きなビジョン」を打ち出すことである。自身のキャリアを振り返ると、「魅力的で大きなビジョン」を打ち出して、自身の周りのメンバーを巻き込みながら仕事を進めていく能力は、当社本部企画での業務経験が活きていると思う。</p> <p>但し、当社本部の視点に立てば、自律型の支店長ばかりになってしまうと当社本部の方針が徹底しにくくなってしまうため、自律型の支店長と他律型の支店長の適度なバランス配置が重要であると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社との協力関係については、支店長同士がしっかりと信頼関係を構築することが重要であると感じている。マネジメントレベルで信頼関係を構築することで、実務を担う担当者レベルの協働が進み易くなると思う。</p> <p>主観的な感覚ではあるが、他メガバンクグループと比較しても、当社グルー</p>

	<p>プは協働しやすい組織風土であると思う。グループ会社の中には個社別に協力度合いに濃淡はあるものの、グループ全体で考えればグループ協働の組織風土は良好であると思う。</p> <p>一方、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土について、営業現場と本部間の視点で考察すると、相対的に営業現場の方が強く、本部間の方が弱いのではないかと感じる。営業現場はお客さまに最高のサービスを届けることに集中して協力しやすいが、本部間では組織同士のコンフリクトが多く、やむを得ない部分もあると考えている。</p>
<p>《回答者 G 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づいた業績評価の仕組みの浸透は、支店内においてはマネジメントレベルから担当者レベルまで浸透させることが重要であると考えている。むしろ担当者レベルまで浸透させないと業績評価の向上には繋がらないと思う。</p> <p>業績評価で常勝する営業拠点を作るためには、マネジメントだけではなく、各担当者に至るまでが、自拠点のランキングやライバル拠点の業績データを認識したうえで、自拠点の戦術を立てていく組織文化を作ることが重要である。</p>
(Q2)	<p>グループベースでの協働を円滑に進めるために、支店長として意識していることは、当社とグループ会社の協働のベクトルを如何にして合わせるかである。当社担当者の関心事は、担当するお客さまが保有する課題に対するグループベースでの円滑なソリューション提供である。お客さまが保有する課題の解決をサポートすることでお取引を頂き、その結果として当社担当者の業績評価の目標が達成されることである。</p> <p>当社担当者（部下）に対しては、お客さまの課題解決による満足度の向上並びに担当者の業績評価目標の達成だけではなく、グループ会社担当者の協働に対する満足度も高まるような営業活動をすることを意識付けしている。グループ会社である証券や信託の担当者にも、それぞれの仕事の進め方や考え方があり、それをお互いに調整しながら協働を進めることが重要である。グループ会社の業績評価体系の理解も協働において重要なポイントであると考えている。</p> <p>グループ会社との協働における要諦は、お客さまと当社担当者（部下）とグループ会社担当者の「三方良し」を意識した活動をすることであると思う。こ</p>

	<p>のような活動が結果として、グループ協働に対する部下の視座を高め、視野を拡げることに関わっていると考えている。</p> <p>前勤務部署で部長を務めていた本部の専門部署では、担当者（部下）は長期間に亘って担当分野の専門家であった。そのため専門家の視点の範囲内で仕事を進める傾向が強かった為、協働する現場の営業店の意見や他部署の意見を必ず聞くように促していた。相手の視点で物事を考えるように視野を拡げることは、多くの関連部署を巻き込む仕事や、グループベースで協働する仕事においては、重要かつ必要な視点であると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は相対的に強いと感じている。但し、当社がお客さまをグループ会社に紹介するケースが圧倒的に多いことから、当社を中心とした考え方に陥りがちである。そのため、常にグループベースを中心に考えていくことが大切であり、グループ協働における当社の責任は重いと考えている。</p> <p>当社が常にグループ協働に真摯に向き合い、グループ会社メンバーに気持ち良く仕事をして貰うような「思いやりの精神」を持つことで、結果としてグループベースでの最高のサービスが提供され、お客さまの満足度が高まるようになることが非常に重要である。当社にはグループ協働における「ノブレス・オブリージュ」を果たす役割が求められていると思う。</p>
《回答者 H 氏：支店長》	
(Q1)	<p>BSC に基づいた当社の業績評価の仕組みを支店内で浸透することは業績評価の向上に関わっていると思う。</p> <p>いわゆるゲームのルールを良く知らなければ、ゲームに勝てない事と同じで、当社の支店間の競争ルールである業績評価の仕組みを支店メンバーのみんなが良く知ることが、業績評価の向上において重要であると考えている。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ各社との協働における成否については、グループ各社担当者の専門分野における力量やキャラクターといった要素も大きいと思う。当社担当者とグループ各社担当者のベクトルを合わせるためのコミュニケーションが非常に重要である。しかし、一度当社担当者とグループ各社担当者の間に良好な関係が構築されても、お互いの人事異動や役割変更に伴い関係が変化して</p>

	<p>しまうことも多い。</p> <p>そのために支店長同士（当社とグループ会社）が高い見地から長期的な目線に立って良好な関係を構築することが大切であると考えている。当社とグループ各社が、お互いに感謝の気持ちを忘れずに、お客さまを第一に考えて、「利他の心」で仕事に取り組める環境を作ることが、支店マネジメントとしての務めであると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土は強く、グループ協働は総論で考えれば良好であると思う。グループ内では当社の顧客基盤が断トツに大きいので、当社からグループ各社に対してお客さまを連携するモデルが一般的である。そのため当社担当者は、グループ各社の特徴や業務知識を幅広く持ち、サービスレベルまでを認識したうえで、当社のお客さまのニーズに合わせてグループ各社を紹介することが重要となる。</p> <p>当社がグループ各社にお客さまを紹介する際は、当社がグループ各社に対してリーダーシップを発揮することが多くなる。これはお客さまとのリレーションが当社にあるため、グループ各社をリードして、安心してグループベースの取引を検討頂けるようにする為である。</p> <p>しかし、お客さまとグループ各社との取引が増加してくると、お客さまとグループ各社との信頼関係も構築され、徐々に当社とグループ各社との関係が対等な協力関係に移行していくケースが多い。当社とグループ各社との関係は、お客さまを紹介した時点では、当社がグループ各社に対して求心力を持ってリードしているが、グループ各社とお客さまの信頼関係を構築されることで、徐々にグループ各社の力が強くなり遠心力が働くケースが増えてくる。この求心力と遠心力のバランスを、お客さまの満足度が高まるように、当社とグループ各社の支店長やマネジメント層が調整することが重要である。</p>
<p>《回答者 I 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づいた業績評価の仕組みの浸透が、支店業績評価の向上に繋がることは自明のことだと思う。支店内における浸透手法については、支店経営方針書（戦略マップに相当）を使用して実施している。</p> <p>支店業績評価の仕組みの浸透については、マネジメント層（副支店長や次長・</p>

	<p>課長レベル) だけではなく、担当者レベルまでが業績評価の背景にある思想について理解することが重要である。そのため、担当者レベルまで広く伝えるために、極力平易な言葉を使いながら理解させ、支店全体に浸透させるように努力している。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ各社の協働においては、支店長同士だけではなく、現場担当者同士を含んだ各階層同士が交流を深めることが非常に重要であり、過去からそのための仕組み作りに取り組んでいる。</p> <p>具体的には、支店長同士の交流を深めるためのグループ各社支店長との合同会議開催や当社とグループ各社の現場担当者同士の交流を深めるための勉強会や案件検討会を実施している。特に、当社とグループ各社の新入社員同士を人材交流させる取り組みは有益であったと思う。グループの経営理念や行動規範について、新入社員同士の勉強会を開催することで、グループの価値観が新人の頃から共有化されて、グループベースでの協働が重要であるとの考えが浸透してきている。</p> <p>また、当社とグループ各社で共通の高い目標に挑戦する勇気や好事例を共に喜び合えることが非常に重要であると考えている。当社とグループ各社の現場担当者にとって、各社の支店長が信頼出来る上司であり、支店長自身も多くの現場担当者のキャリアディベロップメントプログラム（CDP）や幸せを優先して考えることが出来るグループ組織でありたいと考えている。</p> <p>ほんの一例ではあるが、当店が休日営業の際、休日出勤者のために支店長としてお菓子やパンの差し入れをする事がある。その際は近隣で休日営業をしているグループ各社のメンバーにも同じように差し入れをする。このようなグループの仲間としてお互いへの配慮の積み重ねが、「信頼残高」のように蓄積することが、グループ協働を円滑に進めることにおいては大切だと思う。</p>
(Q3)	<p>当社の顧客基盤が強大であり、グループ各社に対してお客さまを紹介するケースが圧倒的に多いという前提条件はあるが、当社とグループ各社の協働における協力関係や助け合う組織風土は強いと思う。当社とグループ各社の間で協働をスムーズに進めるために、お互いの顔と名前や人となりを分かり合えるように、当社とグループ各社メンバーの図鑑を作成のうえ共有している。こうす</p>

	<p>ることとお互いのことを良く理解し合える効果があったと思う。</p> <p>支店長の立場から意識していることは、業績評価目標を達成することは、最終的な経営の目的ではないものの、当社とグループ各社の協働を進めるうえでの手段としては有効であると考えている。本店が業績評価目標を達成し続けることで、グループ各社メンバーも「勝ち馬に乗る」感覚で、一段と協働体制を強化してくれていると感じている。いわゆる「勝ちが勝ちを呼ぶ」正のサイクルが回っていくものと考えている。</p> <p>このように当店地域の営業現場におけるグループ協働の関係は良好であるが、グループ本部間関係においては、組織規模が大きいこともあるが、改善すべき事項は多いと感じている。</p>
<p>《回答者 J 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>支店の業績評価の向上のために、BSC に基づいた業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは重要ではあるが、中長期的にはもっと大切なものがあると考えている。</p> <p>BSC の外部と内部の視点や短期と中長期の視点、財務指標と非財務指標の因果関係などの考え方は合理性があるものの、KPI の設定が中長期視点よりも、短期視点での財務指標を重視するバイアスが掛かり、所謂アンバランスト・スコアカードになってしまうことがある。支店マネジメントによっては、短期視点での財務指標を重視したバランスを崩した経営を実践してしまうことも考えられる。</p> <p>我々金融サービス業にとって本当に大切な目標は、中長期視点でのフィデューシャリー・デューティー（以下 FD）「他者の信任を得て、一定の任務を遂行すべき者が負っている幅広い様々な役割・責任の総称」を果たしていくことであると思う。そのような視点で考えれば、当社の予算期間を半年から一年に変更したことは、FD の役割を果たすうえで有効であると思う。予算について更に言えば、目標対比の考え方よりも前年同期比の方が、望ましいと考えている。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ会社の協働について考察すると、当社の顧客基盤が強大であり、ビジネスをグループベースで捉えた際のマーケットポテンシャルが非常に大きいことが特徴として挙げられる。現状のグループ体制は、当社とグループ</p>

	<p>会社は持株会社の下に並んでおり、グループ協働の流れは当社からグループ会社にお客さまを紹介するモデルが一般的である。</p> <p>当社からグループ会社へお客さまを紹介する際に、支店長として意識していることは、当社とグループ会社がビジネスパートナーとして対等の精神を持って協働することである。当社の大切なお客さまを紹介するケースでは、お客さまにご迷惑をお掛けしないように、当社からグループ会社への要求がどうしても多くなってしまうことがある。お客さまにご迷惑をお掛けしないことが一番大切ではあるが、当社のエゴが出過ぎないように意識している。</p> <p>当社とグループ会社のお互いが尊重し合いながら、成熟したビジネスパートナーの関係を構築することが、グループ協働においては大切であると考えている。当社とグループ会社の協働における要諦は、顧客基盤が強大な当社の求心力と、専門分野の機能を提供するグループ会社の遠心力とのバランスを上手にとることであると思う。今後、中長期的視点に立ってグループベースの協働が究極的に進んでいけば、現状のビジネスパートナーとしての精神から、より一層グループが一つになる高次元な関係に昇華していくものと考えている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は、元々の旧財閥系グループの流れもあり強いと思う。但し、当社とグループ会社にとって一番重要なものは、共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）を保有していることである。今後は共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）に基づいて、グループ協働を加速させるために金融グループを再創造していかなければならない。</p> <p>自身は過去のキャリアの中で、海外の運用会社の経営理念（バンガードやフィデリティなど）に触れる機会が多かった。バンガードやフィデリティの経営戦略を考察しても、経営理念に基づいた経営戦略が立案されて、それが実行されていたと感じている。よって、我々の金融グループにおいても、一番大切なものは共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）に基づいて経営戦略を再創造していくことが要諦であると考えている。</p>
<p>《回答者 K 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価制度の支店内における浸透は、業績目標達成に</p>

	<p>とって非常に重要であると思う。当社の業績評価制度は非常に複雑かつ多岐にわたっており、エリア単位や支店単位、部門協働やグループ協働などの業績評価制度について良く理解しておく必要がある。業績評価制度のルールを良く知らなければ勝負には勝てないと考えている。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ会社の協働において意識している事は、当社がグループ会社にお客さまを紹介するケースが殆どであるという事である。よって、支店長として自身が協働案件に取り組む際には、気持ちのうえでは9割ぐらひは当社が主体的に動きながら、1割ぐらひをグループ会社にやってもらうように段取りする事を意識している。当社の中堅若手社員であれば、逆にグループ会社との役割分担が5対5のケースもあれば、3対7ぐらひのケースもあると思う。</p> <p>当社とグループ会社との協働においては、支店長である自身は信託銀行との協働案件を推進するケースが多く、課長（証券会社出身）は証券会社との協働案件を推進するなど、支店内でも得意分野を活かして役割分担をしながら取り組んでいる。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の協働関係や助け合う組織風土は強いと感じている。自身も支店長として当社とグループ会社の協働に取り組む際には、協働案件事例を通じて、グループ会社の社員も人材育成する心構えで取り組んでいる。当社の若手社員もグループ会社社員に教育をして貰っているケースも多いと思う。</p> <p>自身も若手の頃は、当社の先輩社員だけではなく、グループ会社の先輩社員にも教えて貰うことがあり、それらの経験が自己成長に繋がったと感じている。自身のキャリア全体を通して考えると若手の頃はグループ会社社員に教えて貰い、経験を積んでベテランになってからはグループ会社社員の教育をしていくことで、キャリア全体で考えるとトントンだと思う。</p>
<p>《回答者 L 氏：大阪本部室長（元支店長）》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づいた当社の業績評価の仕組みを支店内で浸透することは業績評価の向上に繋がると考えている。自身の支店長時代も、毎期業績評価の仕組みや変更点が開示されると直ぐに支店内で読み合わせを実施していた。</p>
(Q2)	<p>支店長指導役の立場から、過去にお会いした代表的な2名の支店長についてコメントをしたい。α氏はとても本部企画部門経験が長くロジカルな思考に基</p>

	<p>づいた支店長であった。β氏は対照的に現場での叩き上げの支店長で、親分肌でエモーショナルな支店長であった。α氏とβ氏は当社とグループ会社の協働においても、ビジネスのバリューチェーンの全体像をしっかりと捉えていた。</p> <p>当社がお客さまをグループ会社に紹介した後に、当社とグループ会社のそれぞれのオペレーションがどのような役割分担で進んでいくのかをしっかりと見据えていた。よって、バリューチェーンのボトルネックとなる部分が組織デザインの問題なのか、業績評価制度の問題なのか、グループ会社の人材レベルの問題なのか、課題となる要因を素早く見定めて、本部やグループ会社をまき込んで課題を解決していた。</p> <p>社内の指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、支店マネジメントがグループ協働ビジネスのバリューチェーンの全体像をしっかりと捉えていることが重要だと考えている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の協働は、当社からグループ会社にお客さまを紹介するケースが圧倒的に多く、当社がリーダーシップを発揮することが当然のことながらに多くなる。金融グループ全体の経営戦略においても、当社の強大な顧客基盤に対して、グループ会社が持つ金融サービスを幅広く提供していくことで、範囲の経済に基づいた成長戦略を推し進めている。</p> <p>よって、他の金融グループのように共同採用を導入して、入社後に銀行・信託・証券・その他グループ会社のような業務経験を積ませることもグループ協働が加速する一つの方法かもしれない。但し、共同採用のケースは入社後の人材の配置やキャリア形成をグループベースでどのように管理していくのかという複雑性の問題に対処する必要があるものと推察している。</p>
<p>《回答者 M 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>たしかに、BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは業績評価の向上に繋がると思う。但し、当社の業績評価制度の仕組みが複雑過ぎる側面もあり、むしろ分かりやすい業績評価制度の作り込みが大切であると感じている。また、業績評価制度は管理会計上のルールであり、最終的には支店経営資源の長期的な価値向上に繋がっていく必要があると思う。しかし、現在の当社の業績評価制度が、どの程度その役割を果たしているのかについては議論</p>

	の余地があると思う。
(Q2)	<p>今回の質問を受けて感じたことは、より大きなことを成し遂げるためには、「起業家的ギャップ」の状況におけるマネジメントの不自由さがあることは、ある意味当たり前のことであると思う。過去のキャリアを振り返っても、自身がコントロール出来る資源よりも業績評価目標の方がずっと大きなケースが殆どであった。特に本部の仕事はこの傾向が強かったように思う。</p> <p>また、グループ会社社員に対して直接的に指揮命令権や人事権があるよりも、現在のように直接的な指揮命令権や人事権がなく、指揮命令権を超えたグループ会社社員に如何に協力して動いて貰うかを考えて行動することが、自身にとっては丁度良いのではないかと感じている。ここで言う「起業家的ギャップ」の状況だからこそ、何とかしてグループ会社社員に協力して動いて貰うように考えて行動する適度な不自由さが、当社もグループ会社もお互いの事を考えて行動するようになり、むしろグループとしての組織力が強化されるのではないかと考えている。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いとは思っている。グループ各社の支店長もグループベースでのビジネスを協働することに対しては協力的であると感じている。しかし、グループといえども会社が違う以上、それぞれの会社の歴史の違いや、組織文化の違いなどが存在することはやむを得ないと考えている。その違いを超えてお互いが歩み寄る際のベースになるものが、グループ共通での経営ビジョン（経営理念・行動規範）であると思う。</p>
《回答者 N 氏：支店長》	
(Q1)	<p>支店の業績評価目標を達成して表彰制度での入賞を目指すことは非常に重要だと思う。入賞を目指すことは統一目線を示すことになり、そのために BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内で浸透させて進捗計数を可視化することは、業績評価の向上にとって有効である。支店メンバーの一人ひとりに「入賞して勝ちたい」と思わせるための環境整備が、支店マネジメントにおいては大切だと思う。</p>
(Q2)	<p>支店長として当社とグループ会社の協働において「起業家的ギャップ」の状</p>

	<p>況はあるものの、あまりそれが大きいとは感じていない。過去のキャリアでは、本部の経営管理業務に従事する期間が長く、グループ会社出向での経営管理業務も経験している。それらの経験が本部やグループ会社での人脈が広く、当社とグループ会社の協働においても、知っている人が多く協働を進め易い。そのことが、「起業家的ギャップ」の状況認識に影響しているかもしれない。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと感じている。自身は支店長としてお客さまを主語で考えることが一番大切だと思っている。お客さまの多様なニーズを捉えて、お客さまの満足度が最大化するように、当社とグループ会社のお互いが手を取り合ってサービスを提供するべく協働していく。これをベースに考えれば、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土は自然と強くなっていくと思う。</p>
<p>《回答者 O 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは、業績評価の向上に繋がると考えている。しかし、業績評価の仕組みが単体決算と連結決算の 2 種類に分かれており、支店長として単体決算はコントロールしやすいが、連結決算はどこまでコントロール出来ているのか判断が難しい部分もある。</p> <p>単体決算は当社の業績評価であり、直接の部下や資源を活用して達成できるため、業績評価期間の進捗管理がやり易い。但し、連結決算はグループ会社との協働の業績評価であり、当社のお客さまを紹介後の協働ビジネスの進捗は、ある程度グループ会社にお任せざるを得ない。この点は、業績評価期間の進捗管理が難しい部分があると思う。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するための取組や工夫は、以前に所属していた大企業取引部門よりも、現在のリテール部門の方が難しいと感じている。</p> <p>例えば、大企業取引部門であれば、メインバンクのお取引企業に対して、様々なニーズに対してグループベースでサービス提供することは、メインバンクの役割を果たすための明確に必要な機能でもある。しかし、リテール部門のお客さまは個人取引やファミリー取引が中心であり、グループベースでサービス提供することは、あくまでもお客さまの同意に基づいて提供させて頂く機能であ</p>

	<p>る。そのため、当社の担当者だけではなく、グループ会社担当者とお客さまの相性など主観的な要素が入り込む余地が多く、マネジメントが難しい部分があると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思う。但し、当社とグループ会社のサービス機能が重複する部分もあり、グループレベルでのサービスの集約や統合が必要であると思う。また、当社とグループ会社の協働は、当社のお客さまをグループ会社を紹介することが殆どのため、グループ会社から当社へお客さまを紹介する双方向のビジネスモデルが確立すると、より一層に協力関係や助け合う組織風土が強くなると思う。</p>
<p>《回答者 P 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは、業績評価の向上に繋がると考えている。業績評価の仕組みは業績表彰制度のルールであり、試合のルールを良く知っておくことは大切なことであると思う。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ会社の協働は、当社のお客さまをグループ会社を紹介することがビジネスモデルのベースになっている。銀行支店長である自身の指揮命令権の範囲を超えたグループ会社との協働は、自身の過去キャリアの影響も大きいとは思いますが、進め易いと感じている。</p> <p>前部署がプライベートバンク部門の本部マネジメントであり、本部の専門各部との連携やグループ会社（証券や信託等）との協働ビジネス全体を推進するミッションであった。そのため良い意味で本部専門各部やグループ会社の能力と限界を認識しており、このことが現在の支店とグループ会社との協働を進めるうえでの強みになっている。また、本部専門各部やグループ会社の要職のメンバーを幅広く知っていることも、本部やグループ会社との協働を進めるうえでの強みになっていると思う。</p> <p>過去キャリアを振り返ると、グループ会社に出向して経営管理業務を担当したことで、普遍的なマネジメント能力が備わったと感じている。グループ会社に出向しているときは、自社の指揮命令権の範囲を超えた状況で、起業家のように経営管理を実践する必要があった。ここでの経験が非常に役立っているように思っている。</p>

(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思う。お客さま起点（お客さま満足度向上）でグループベースのベストソリューションを提供することに集中すれば、当社とグループ会社の協力関係や助け合う組織風土は一段と強くなっていくと感じている。</p> <p>支店マネジメント層における当社とグループ会社間での協働ビジネス経験の有無やグループ会社出向経験の有無も、当該拠点における協力関係や助け合う組織風土に強い影響を与えていると思う。</p>
<p>《回答者 Q 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>業績評価の仕組みを支店内に浸透させることは、業績評価の向上に繋がると思う。しかし、BSC の戦略マップの 4 つの視点間の関係や非財務指標と財務指標の因果関係などに対する意識は弱く、個別 KPI の達成に全力を注ぐ意識の方が強いのではないかと感じている。</p> <p>本部経営企画や部門（事業部）レベルでは経営戦略に基づいた BSC が存在しているが、現場の支店レベルでは、BSC が持つ本質的な仕組みまで担い手に理解させることは時間がかかる。何故ならば、本部が作成した BSC を支店では現場レベルの言葉に置換える必要があり、それは支店長である自身の役割ではあると理解しているが、現場の担い手レベルまで BSC が持つ本質的な仕組みを浸透させることは難しいと感じている。</p>
(Q2)	<p>グループ会社の業績評価の仕組みや業績評価の進捗状況を良く知っておくことが大切であり、支店長とグループ会社の支店長同士が協働状況について情報共有をしていくことや担い手同士が普段からコミュニケーションを良好にしていくことが重要であると考えている。また、当社とグループ会社の協働案件の進捗状況や好事例の共有化の仕組みの構築も重視している。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土はとても強く、支店長としてグループ協働が推進し易いと感じている。その要因としてグループ共通の経営ビジョン（経営理念・行動規範）がグループ各社で急速に浸透しており、お客さまに対してグループベースで最適な金融サービスを提供することが重要であるとの認識が深まってきていることが影響していると思う。</p> <p>但し、今後の課題としては、当社のお客さまとグループ各社の間に立って、</p>

	<p>グループベースの金融サービス全体をマネジメント出来る人材の育成がボトルネックであると感じている。当社の担い手は、グループ各社の金融サービスを理解したうえで全体をマネジメントする必要がある、そのような経験や知識をどのようにして効率的に身に付けていくのかを考えることが重要である。一つの方法としては、当社とグループ各社との出向を頻繁に実施して、グループ共通のプラットフォームでの人材運営を導入することも検討余地があると考えている。</p>
<p>《回答者 R 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>業績評価の仕組みを支店内に浸透させることで、支店の業績評価は向上すると思う。但し、業績評価の仕組みを浸透させるだけではなく、部下に対しては顧客軸と商品サービス軸の 2 軸に分けて考えさせることを徹底している。</p> <p>顧客軸の考え方は、対象とする顧客セグメントに対して、どのような営業活動や取組みをしていくのかを立案して、その案件毎の PDCA 管理を行うことである。商品サービス軸の考え方は、商品サービスのルール改定の周知徹底やキャンペーン等の立案をして、計数管理や進捗フォローを実施することである。</p>
(Q2)	<p>当社とグループ会社の協働においては、自身の本部経験やグループ会社への出向経験が役立っていると感じている。本部やグループ会社との人脈の広さに加えて、当社の他部門（法人）やグループ会社の業務内容を幅広く知っていることが武器になっている。部下から相談を受けた時に、適切なタイミングで適切な機能をセッティングすることが可能となり、グループベースでの協働案件のバリューチェーン全体を意識してコントロールすることが可能である。</p> <p>当社がお客さまに対するマーケティング意識を徹底して持ち、「どういうニーズが考えられるのか?」「それを満たす商品サービスはグループ全体では何が最適なのか?」「それをいつ、どうやってグループベースで協働して提供するのか?」これらを常に考えていく癖をつけることが、グループ協働を推進するうえでは最も重要だと思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと感じているが、業績評価目標を単体から連結に統一すれば、もっとグループベース協働の活動が加速するのではないかと考えている。そのうえで、当社とグループ会</p>

	<p>社がお互いに知恵を出し合い、相互サポートがしっかりと出来れば、必然的にグループ協働の生産性も向上してくると思う。</p> <p>支店の部下にも自身の業務カバレッジを拡げることをお願いしており、これまでの業務範囲や知識範囲を「自分勝手に限定して決めない事」を徹底している。こうする事で当社の業務範囲や知識範囲を超えたグループベースの活動がより一層定着していくと考えている。</p>
<p>《回答者 S 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを浸透させることで、支店の業績評価は向上すると考えている。BSC については、支店経営方針書（戦略マップに該当）を支店長自身が作成することで、本部が作成した部門ベースの BSC を支店ベースの BSC に置き換えて修正している。</p> <p>BSC の特徴である財務指標（遅行指標）の管理だけではなく、非財務指標（先行指標）を管理する事や、内部の視点や外部の視点をバランス良く意識して戦略を実行していく考え方は良く理解している。しかし、当社のような多角化した大企業グループになると、様々な視点を考慮する必要があり、短期的には業績評価にノイズが入るケースもあると思っている。</p> <p>自身の経営方針としては、短期的な業績評価に引っ張られ過ぎずに、優先度の高いマーケットに対する新規開拓や現場の担い手に対する人材育成への注力等、中長期的な経営視点に立った支店経営を実践することを意識している。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためには、当社が主体的にグループ会社を活用するようにしなければならないと考えている。これは当社本部の営業支援人材を活用する際も共通しているが、お客さまとのリレーションはしっかりと現場の支店サイドが維持したうえで、ソリューション提供の部分のみをプロ人材（当社本部の営業支援人材やグループ会社担当者）に任せることである。</p> <p>一部のグループ会社の機能（富裕層専門サービスを提供する証券会社等）の中には、顧客リレーションを主体的に取る担当者もいるが、基本的には当社が主体的にグループ協働のリーダーシップを発揮しなければならないと考えている。</p>

(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思う。しかし、グループ会社担当者レベルのサービス品質についてはバラツキがあり、当社がお客さまを紹介する際には、グループ会社との協働におけるバリューチェーン全体に気を配って、ボトルネックがあればフォローしなければならない。</p>
<p style="text-align: center;">《回答者 T 氏：支店長》</p>	
(Q1)	<p>BSC に基づく当社の業績評価の仕組みを支店内に浸透させることで、支店の業績評価は向上すると考えている。但し、KPI の選定や業績評価の運用面については、支店営業現場から拾い上げたアイデアをもとに、本部作成の BSC を改善していく必要があると思っている。</p> <p>実際に支店営業現場には答えがあると感じており、自身が支店長になってからは、警備員やスタッフの方々から率先して意見を聞き、在籍行員全員から意見を聞いて、支店運営方針を作成している。また、過去の先輩の名支店長が残された支店経営ノートも参考にさせて頂いている。このように現場の知恵と過去の英知を組み合わせることで現在の支店経営に活かしている。</p>
(Q2)	<p>指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するため現場レベルでは、当社とグループ会社の支店長同士の信頼関係の構築がとても重要であると思う。当社ではお客さまに対して、グループレベルでの最適な商品サービスを提供するコーディネーション能力が必要である。商品サービス提供までのリードタイム短縮化や当社とグループ会社の担当者同士のコンフリクトの調整など、当社とグループ会社のマネジメント同士の重要な仕事である。そのためには、マネジメント同士の信頼関係の構築や三方良し（お客さま・当社・グループ会社）の精神がとても重要になると考えている。</p> <p>当社とグループ会社の本部レベルでは、グループレベルでの連結経営資源配分の最適化や商品サービスの整理が必要であると感じている。現場レベルでは解決できない連結業績評価の優先項目見直しや具体的な商品サービスの統合など改善の余地はあると思う。</p>
(Q3)	<p>当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思っている。当社グループの強みは、多様な商品サービスを抱えるグループ機能を活用したソリューション提供であり、当社がしっかりとお客さまニーズを把握する</p>

	ことが大前提である。自身のキャリアを振り返ると法人新規営業担当時代の経験が、現在のグループ機能を活用したソリューション提供を行う際に非常に役に立っていると思う。
--	--

付録：質問調査票

アンケート調査のご協力のご依頼

神戸大学大学院 経営学研究科

博士後期課程 松尾貴巳研究室

岡田将稔

日常業務がご多忙のところ大変恐縮ですが、添付のアンケート調査にご協力頂きたくお願い申し上げます（所要時間はおよそ 10 分です）。

本アンケートは支店在籍の行員を対象にして、業績管理システムに関する意識を調査するもので、神戸大学大学院経営学研究科 松尾貴巳教授（管理会計講座）による指導を受けて作成しております。業績管理システムに関する博士論文の作成用データの収集が本アンケートの目的です。

ご回答頂いた内容は統計的処理を用いて分析するため、個別回答内容が特定・公表されることはございませんので、ご安心のうえご回答頂きたくお願い申し上げます。

<ご回答時の注意点>

※現在のご自身の状況をありのままにご回答頂ければ幸いです。ご回答に際してご不明な点がございましたら、以下連絡先にお問い合わせをお願いします。

※ご回答後のアンケート用紙は以下宛先にご返送をお願い致します。

<連絡先・返送先>

岡田 将稔（おかだ まさとし）

E メールアドレス

問 1 あなたの回答日時点でのプロフィールをお答えください。各項目の当てはまる□に✓をいれてください。なお、これらの質問から個人を特定することはありません。

勤続年数	<input type="checkbox"/> 5年未満 <input type="checkbox"/> 5年～10年未満 <input type="checkbox"/> 10年～15年未満 <input type="checkbox"/> 15年～20年未満 <input type="checkbox"/> 20年以上				
現在の支店での在籍期間	<input type="checkbox"/> 6ヶ月未満 <input type="checkbox"/> 6ヶ月～1年未満 <input type="checkbox"/> 1年～2年未満 <input type="checkbox"/> 2年～3年未満 <input type="checkbox"/> 3年以上				
職位	<input type="checkbox"/> 支店長・副支店長 <input type="checkbox"/> 次長・課長 <input type="checkbox"/> 支店長代理 <input type="checkbox"/> その他				
本部経験	<input type="checkbox"/> 本部経験有り	本部経験年数	<input type="checkbox"/> 3年未満 <input type="checkbox"/> 3年～5年未満 <input type="checkbox"/> 5年以上		
		本部での担当業務	<input type="checkbox"/> 企画・管理業務 <input type="checkbox"/> 営業支援業務		
	<input type="checkbox"/> 本部経験無し				
出向経験	<input type="checkbox"/> 出向経験有り	出向先	<input type="checkbox"/> 証券会社 <input type="checkbox"/> 信託銀行 <input type="checkbox"/> その他		
		出向先での担当業務	<input type="checkbox"/> 企画・管理業務 <input type="checkbox"/> 営業支援業務		
	<input type="checkbox"/> 出向経験無し				

問 2 当社の業績管理制度である BSC（バランスト・スコアカード）の内容を知っているかに関する質問です。ご回答にあたっては、現在のご自身の状況に最も近いと思われる番号を選択してください。なお、「知っている」という意味は、「言葉を聞いたことがある」というレベルで捉えてください。該当する番号を○で囲んでください。

		全く異なる		どちらともいえない		全くその通り
2-1	BSCという言葉を知っている	1	2	3	4	5
2-2	当社がBSCを導入していることを知っている	1	2	3	4	5
2-3	支店の業績評価がBSCに基づいて行われていることを知っている	1	2	3	4	5
2-4	「業績評価の手引き」の中にBSCに関する記述があることを知っている	1	2	3	4	5
2-5	BSCが戦略マップとスコアカードから構成されていることを知っている	1	2	3	4	5
2-6	今年度（29年度）におけるリテール部門戦略マップの内容を知っている	1	2	3	4	5
2-7	各支店には店舗コンセプト毎の業績評価のスコアカードが設定されていることを知っている	1	2	3	4	5
2-8	スコアカードのKPI（評価指標）の配点が毎期見直されていることを知っている	1	2	3	4	5
2-9	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の内容を知っている	1	2	3	4	5
2-10	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている	1	2	3	4	5
2-11	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の内容を知っている	1	2	3	4	5
2-12	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）が何かを知っている	1	2	3	4	5
2-13	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で最も点数配分が高いKPI（評価指標）を知っている	1	2	3	4	5

問 3 当社の業績管理制度である BSC（バランスト・スコアカード）の内容の理解に関する質問です。ご回答にあたっては、現在のご自身の状況に最も近いと思われる番号を選択してください。なお、「正確に理解している」という意味は、「資料を見ながらでも説明できる」というレベルで捉えてください。該当する番号を○で囲んでください。

		全く異なる		どちらともいえない		全くその通り
3-1	当社のBSCの概要を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-2	当社がBSCを導入している目的を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-3	「業績評価の手引き」の中のBSCに関する記述を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-4	今年度（29年度）のリテール部門戦略マップの内容を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-5	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-6	スコアカード「財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	1	2	3	4	5
3-7	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）を正確に理解している	1	2	3	4	5
3-8	スコアカード「非財務系項目」のKPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	1	2	3	4	5
3-9	今年度（29年度）の全KPI（評価指標）の中で自身の業務にとって最も重要なKPI（評価指標）が何かを正確に理解している	1	2	3	4	5
3-10	「財務系項目」のKPI（評価指標）達成には「非財務系項目」のKPI（評価指標）達成が重要であると理解している	1	2	3	4	5

問 4 ご自身の業務や組織運営に関する質問です。ご回答にあたっては、現在のご自身の状況に最も近いと思われる番号を選択してください。該当する番号を○で囲んでください。

		全く異なる		どちらともいえない		全くその通り
4-1	社内の他の組織単位や協働するグループ会社が困っているとき、助けられることがあれば、策を講じることが評価される	1	2	3	4	5
4-2	主要組織単位内で成功した部門やマネジャー・従業員には、公平に成果の配分がなされる	1	2	3	4	5
4-3	社内の他の組織単位や協働するグループ会社へのマネジャーや従業員の人事異動を積極的に進めている	1	2	3	4	5
4-4	全社プロジェクトには、主要組織単位内のマネジャーや従業員を積極的に参加させている	1	2	3	4	5
4-5	主要組織単位の利益よりも、全社の利益を考えて行動することが評価される	1	2	3	4	5
4-6	社長が主要組織単位に求める組織目標の水準は極めて高い	1	2	3	4	5
4-7	社内の他の組織単位や協働するグループ会社との情報共有を積極的に進めることが、主要組織単位の業績向上につながる	1	2	3	4	5
4-8	社内の他の組織単位や協働するグループ会社と仕事上の相互依存性が高い	1	2	3	4	5
4-9	社長が主要組織単位長に求める個人目標の水準は極めて高い	1	2	3	4	5
4-10	主要組織単位の長は本社から配賦される費用に強い関心をもつ	1	2	3	4	5

問 5 グループベースでの業績目標達成に関連した質問です。ご回答にあたっては、ご自由にご意見をご記入ください。

(1) 社内の指揮命令権の範囲を超えたグループベースでの業績評価目標を達成するためにどのような取組や工夫をされていますか。

問 6 当社とグループ会社との協力関係に関連した質問です。ご回答にあたっては、ご自由にご意見をご記入ください。

(1) 当社とグループ会社の間での協力関係や助け合う組織風土は強いと思いますか。

自由記述欄

本アンケート及び業績管理システムについて、ご自由にご意見をご記入ください。

以上です。ご協力有難うございました。